

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Charakteristika vybraného golfového klubu jako vhodné destinace pro rozvoj  
cestovního ruchu

Characteristics of chosen golf club as a convenient destination for tourism  
development

DP-EF-KPE-2010-27

Bc. Jana Havlíčková

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Rostislav Lenc, Nová Amerika, s. r. o.

Počet stran 82

Počet příloh 5

Datum odevzdání 30. 4. 2010

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladu, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 30. 4. 2010

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá specifickou oblastí cestovního ruchu – golfovou turistikou, která patří nejenom ve světě, ale i v České republice, k bouřlivě rozvíjejícímu se odvětví. Přibližuje problematiku golfu, jeho historii, současnost, principy a obecná pravidla. Uvádí definice souvisejících pojmů z golfové turistiky a uvádí Českou republiku jako vhodnou golfovou destinaci. Mapuje její konkurenční prostředí, organizaci golfu, náklady golfových destinací a finanční zdroje, kterými je možno hradit vzniklé náklady. Věnuje se také golfovému klubu Nová Amerika, který zaujímá významné postavení v golfové turistice České republiky a patří k největším klubům působícím na jejím trhu. Uvádí hospodářské výsledky golfového klubu a obsahuje návrhy na možné zlepšení jeho celkové ekonomické situace. Práce je doplněna o řadu tabulek, obrázků, grafů a příloh.

## **Klíčová slova**

golf, jamka, handicap, golfový klub, golfové hřiště, hra, cestovní ruch, turistika, cestování, historie golfu

## **Annotation**

The graduation thesis is concerned with the specific field of tourist trade – golf tourism, which belongs to the most dynamic branches in the Czech republic as well as worldwide. The thesis deals with general issues as is golf, shows its history, present, principles and general rules. Defines relevant terms from golf tourism and presents Czech republic as a convenient golf destination. In addition, it gives overview of competitive environment, golf organization, its costs and sources, which is possible to use to cost recovery. Part of the study is dedicated to the golf club Nová Amerika, which takes up a very important position in Czech golf tourism and is the one of biggest clubs operating on our market. The thesis contains operating results of golf club and offers suggestions for possible improvement of its general situation. Thesis is complemented by a number of tables, pictures, graphs and other attachments.

## **Key words**

golf, hole, handicap, golf club, golf course, sport, travel movement, tourism, travel, golf history

## Obsah

<b>Seznam zkratk a symbolů</b>	8
<b>Seznam tabulek</b>	11
<b>Seznam obrázků</b>	12
<b>Seznam vzorců</b>	13
<b>Úvod</b>	14
<b>1 Provoz a ekonomika golfových hřišť</b>	15
<b>1.1 Golf jako sport i zábava</b>	15
1.1.1 Historie golfu	15
1.1.2 Historie golfu v České republice	16
1.1.3 Golf ve světě a trendy jeho rozvoje	20
1.1.4 Golf v České republice	22
1.1.5 Principy a obecná pravidla golfu	24
1.1.6 Vybavení potřebné pro hru golf	28
1.1.7 Typy her	34
1.1.8 Slovníček nejdůležitějších pojmů	37
<b>1.2 Charakteristika České republiky jako golfové destinace</b>	40
1.2.1 SWOT analýza České republiky jako golfové destinace	40
1.2.2 Golfové kluby v České republice	41
1.2.3 Konkurenční prostředí v regionu Východní Čechy	44
1.2.4 Finanční zdroje a náklady golfového rezortu	47
1.2.5 Produkt a služby golfového rezortu	50
1.2.6 Česká golfová federace jako golfová autorita v České republice	52
<b>2 Charakteristika golfového klubu Nová Amerika s. r. o.</b>	54
2.1 Historie vzniku golfového klubu	54
2.1.1 Vize do budoucnosti	56
2.2 Současnost	57
2.2.1 Identifikační údaje společnosti	57
2.2.2 Poskytované služby	58
2.2.3. Analýza provozně ekonomických ukazatelů společnosti	61
2.2.4 SWOT analýza klubu	67

2.2.5 Specifikace cílové skupiny	68
2.2.6 Cenová politika klubu	68
2.2.7 Propagace a marketingové aktivity	69
2.2.8 Postavení klubu na trhu	73
2.2.9 Organizační struktura	76
<b>3 Návrhy na zlepšení ekonomické situace společnosti</b>	78
<b>Závěr</b>	80
<b>Seznam použité literatury</b>	81
<b>Seznam příloh</b>	82

## Seznam zkratek a symbolů

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CC	Country Klub
cca	přibližně, asi
CDS	Klub ducha sportovního
cm	centimetr
CSG	Český svaz greenkeeperů
CZ	celková zadluženost
č.	číslo
ČGF	Česká golfová federace
ČR	Česká republika
ČSGA	Česká seniorská golfová asociace
čsl.	československý
ČSR	Československá republika
dipl.	diplomovaný
DOP	doba obratu pohledávek
Dr.	doktor
EBIT	Earnings Before Interest and Tax (zisk před úroky a zdaněním)
EGA	European Golf Association (Evropská golfová asociace)
e-mail	elektronická pošta
FSG	Full Swing Golf (značka simulátoru)
FTVS	Fakulta tělesné výchovy a sportu
GC	golfový klub
GR	golfový rezort
HCP	hendikep
hod.	hodina
IČ	identifikační číslo
IGF	International Golf Federation (Mezinárodní golfová federace)
Ing.	inženýr

ISBN	International Standart Book Number (mezinárodní standartní číslo knihy)
jednotl.	jednotlivých
Kč	Korun českých
km	kilometr
L2	likvidita 2. stupně
L3	likvidita 3. stupně
m	metr
max.	maximálně (maximální)
mil.	milión
mj.	mimo jiné, mimo jiných
mm	milimetr
např.	například
PAR	Professional Average Reset (norma jamky/hřiště)
PGA	Professional golf association (Profesionální golfová asociace)
PGAC	Profesionální golfová asociace České republiky
PSC	poštovní směrovací číslo
resp.	respektive
ROA	return on assets (ukazatel návratnosti aktiv)
ROE	return on equity (ukazatel návratnosti vlastního kapitálu)
sec.	sekunda
spol.	společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT analýza	Analysis of the Strengths and Weaknesses of an organization and the Opportunities and Threats facing (analýza silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb)
tab.	tabulka
tis.	tisíc
TV	televizní, televize
tzv.	takzvaný, takzvaně
T. G. Masaryk	Tomáš Garrique Masaryk
UK	úrokové krytí



US	United States
USA	United States of America (Spojené státy americké)
UV ČSTV	Ústřední výbor Československé tělesné výchovy
viz	lze vidět
W.	Wilhelm
WAGC	Word Amateur Golf Council (Světová rada amatérského golfu)
www	world wide web (světová síť, multimediální síť internetu)
%	procento

## Seznam tabulek

Tab. 1: Vývoj počtu hráčů golfu od roku 1990 do roku 2009	22
Tab. 2: Vzdálenost od odpaliště do jamky pro ženy a muže	25
Tab. 3: Počet golfových hřišť a golfových klubů od roku 1990 do roku 2009	42
Tab. 4: Rozdělení golfových klubů dle počtu jamek v jednotlivých krajích České republiky	44
Tab. 5: Porovnání nabízených služeb jednotl. golfových klubů v Královéhradeckém kraji	45
Tab. 6: Porovnání nabízených služeb jednotl. golfových klubů v Pardubickém kraji	46
Tab. 7: Rentabilita úhrnného vloženého kapitálu	61
Tab. 8: Doba obratu pohledávek	62
Tab. 9: Likvidita 2. stupně	63
Tab. 10: Likvidita 3. stupně	64
Tab. 11: Ukazatel celkové zadluženosti	65
Tab. 12: Ukazatel úrokového krytí	66
Tab. 13: Počty hráčů golfu v jednotlivých krajích České republiky	73
Tab. 14: Počty členů v jednotlivých klubech Královéhradeckého kraje a výše poplatků za členství	74
Tab. 15: Počty členů v jednotlivých klubech Pardubického kraje a výše poplatků za členství	75

## Seznam obrázků

Obr. 1: Otevírání mariánskolázeňského hřiště králem Edvardem VII. v roce 1905	16
Obr. 2: Tiger Woods, světová jednička současného golfu	21
Obr. 3: Grafické znázornění růstu počtu hráčů golfu od roku 1990 do roku 2009	23
Obr. 4: Golfový bag se setem holí	28
Obr. 5: Golfová hůl zvaná „dřevo“	30
Obr. 6: Golfová hůl zvaná hybrid	31
Obr. 7: Golfová hůl zvaná železo	31
Obr. 8: Golfová hůl zvaná „patr“	32
Obr. 9: Golfové boty	33
Obr. 10: Golfový míček	34
Obr. 11: Graf znázorňující počet golfových hřišť a klubů od roku 1990 do roku 2009	43
Obr. 12: Stav budov před a po rekonstrukci	56
Obr. 13: Mapka hřiště	59
Obr. 14: Vývoj rentability úhrnného vloženého kapitálu	62
Obr. 15: Vývoj doby obratu pohledávek	63
Obr. 16: Vývoj likvidity 2. stupně	64
Obr. 17: Vývoj likvidity 3. stupně	65
Obr. 18: Vývoj celkového zadlužení společnosti	66
Obr. 19: Vývoj úrokového krytí společnosti	67
Obr. 20: Organizační struktura od roku 1996 do roku 1999	76
Obr. 21: Organizační struktura od roku 2000 do roku 2002	77
Obr. 22: Organizační struktura od roku 2005 po současnost	77

## Seznam vzorců

- (1) 
$$\text{ROA} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky} * (1 - \text{koeficient sazby daně z příjmu})}{\text{průměr úhrnného vloženého kapitálu}} * 100$$
 61
- (2) 
$$\text{DOP} = \frac{\text{průměrné pohledávky z obchodního styku}}{\text{průměrné denní tržby}}$$
 62
- (3) 
$$\text{L2} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100$$
 63
- (4) 
$$\text{L3} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100$$
 64
- (5) 
$$\text{CZ} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková pasiva}} * 100$$
 65
- (6) 
$$\text{UK} = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}}$$
 66

## Úvod

Diplomová práce je věnována problematice golfového klubu Nová Amerika, s.r.o., který je, co do velikosti hřiště, jeden z největších klubů působících v tomto odvětví v České republice. V současnosti je největším golfovým hřištěm v Královéhradeckém a Pardubickém kraji. Na trhu se vyskytuje již 10 let, a to od roku 2000. Od doby svého vzniku, kdy byl otevřen driving range neboli cvičné odpaliště, se hřiště postupně rozšiřovalo až do dnešní podoby, kdy má 27 jamek, dalších 9 jamek akademie, chipping green a putting green.

První část diplomové práce je věnována golfu, jeho historii, principům, obecným pravidlům a vybavení potřebnému pro hru. Obsahuje také slovníček nejdůležitějších pojmů, který je důležitý pro pochopení další části textu.

Ve druhé části je popsána nejen celková situace v České republice v golfové turistice, ale i konkurenční prostředí v regionu Východní Čechy. Dále pak zdroje, náklady, produkt a služby golfového rezortu. Obsahuje též kapitolu věnovanou České golfové federaci jako jediné golfové autoritě na našem území.

Třetí část obsahuje již konkrétní charakteristiku golfového klubu Nová Amerika, s.r.o. Obsahuje nejen historii společnosti, ale i její vizi do budoucnosti. Jsou zde popsány služby, které klub nabízí, dále je specifikována cílová skupina firmy, cenová politika, její postavení na trhu a v neposlední řadě marketingové aktivity, kterými se snaží svých cílů dosáhnout. Součástí této části práce je též SWOT analýza golfového klubu a dále analýza ekonomických ukazatelů, na základě jejichž výsledků jsou ve čtvrté části navrženy změny, které mohou vést k oživení, či celkovému zlepšení situace golfového klubu Nová Amerika, s.r.o.

## **1 Provoz a ekonomika golfových hřišť**

### **1.1 Golf jako sport i zábava**

Princip golfové hry je v podstatě všeobecně znám. Ve hře jde o to, dostat míček pomocí golfových holí do jamky a to pokud možno na co nejmenší počet ran. Golf však svou rozmanitostí a svými variacemi nabízí mnohem více, než je velmi hrubou charakteristikou v úvodu této kapitoly popsáný princip. V této kapitole se tedy budu věnovat podrobnějšímu popisu golfu jako hry, golfu jako sportu.

#### **1.1.1 Historie golfu**

Původ hry golf není přesně znám. Historici se domnívají, že hra vznikla ve středověku, kdy si pasáci ovčí krátili dlouhou chvíli na pastvě tím, že se třefovali svými holemi do kamenů.

Mezi možnými předchůdci je několik her např. holanská hra „kolf“ v 13. století, kde se „kolfisti“ při procházkách krajinou holemi třefovali do míčků. Na rozdíl od novodobé hry se netřefovali do jamek, ale do orientačních bodů v krajině nebo např. do dveří budov. Dále pak hra palle-malle, která se odehrávala v ulicích Francie. Jejím cílem bylo trefit se holí s paličkou do dřevěné koule a zasáhnout cíl. Další hrou byla belgická chole – zde se do koule z bukového dřeva tlouklo kovovou holí ve tvaru lžice s cílem zasáhnout cíl na co nejmenší počet ran. [1]

Skutečná hra se začala vyvíjet ve Skotsku, kde začala vznikat i první golfové hřiště. Tehdy se hrálo na veřejných pozemcích, kde byly přírodní překážky a závady. Nejstarší golfový klub Honourable Company of Edinburgh Golfers (nyní se sídlem v Muirfieldu), byl založen v roce 1744. Postupným vznikem nových hřišť, bylo nutno sjednotit i golfová pravidla. Původně byl počet jamek na každém hřišti rozdílný. V roce 1858 Society of Saint Andrew's Golfers, která byla založena v roce 1754, rozhodla, že počet jamek na golfovém hřišti bude 18.

V 19. století se hra díky rozvoji železniční dopravy a kolonizačním aktivitám rozšířila nejen po britských ostrovech, ale i do celého světa. V roce 1829 byl v Indii založen Calcutta Golf Club, v roce 1842 Bombay Golf Club. Na Novém Zélandu bylo první golfové hřiště Dunedin Golf Club vytvořeno roku 1871 v Otagu. V roce 1873 byl založen první klub v Severní Americe - v Montrealu. V roce 1885 následoval jihoafrické Kapské město a v roce 1891 i Austrálie.

Hra se rychle vyvíjela a v polovině 19. století se začala hrát i profesionálně. V roce 1860 byl uspořádán první turnaj, který byl v roce 1861 přístupný i amatérům, a vznikl první Open Championship. Z tohoto turnaje se později stal British Open, který je každoročně pořádán v červnu. Od roku 1895 se pořádá US Open (červen), US PGA Championship od roku 1916 (srpen) a US Masters z roku 1934. Tento turnaj se pořádá v dubnu a každoročně se hraje na stejném hřišti, a to na Augusta National v Atlantě v Georgii. Tyto čtyři turnaje dodnes patří mezi vrcholy golfového profesionálního sportu.

### **1.1.2 Historie golfu v České republice**

První golfové hřiště na našem území bylo vybudováno v Karlových Varech, v tehdejší monarchii Rakousko – Uhersko, v roce 1904. Jeho provozovatel byl Mezinárodní sportovní klub. Hřiště mělo 9 jamek, par 37 a bylo vybudováno na popud lázeňských hostů a podle toho také odpovídala skladba jeho uživatelů.

Druhé hřiště bylo otevřeno 21. srpna 1905 za účasti britského panovníka Eduarda VII. v Mariánských Lázních. Důvody ke stavbě byly obdobné jako u hřiště v Karlových Varech. Hřiště bylo v roce 1929 z původních 9 rozšířeno na 18 jamek.



Obr. 1: Otevírání mariánskolázeňského hřiště králem Edvardem VII. v roce 1905

Zdroj: [www.cgf.cz](http://www.cgf.cz)

V březnu 1926 byl založen Golf Club Praha.

V listopadu 1928 byl založen Golfový klub Líšnice. V dubnu 1930 byla uzavřena dohoda mezi obcí Líšnice a golfovým klubem o pronájmu pozemku. Zde začalo, na pastvině připomínající skotské links, vznikat nové hřiště. To bylo na počátku spíše užíváno jako tréninková louka, v roce 1931 se započalo s výstavbou odpališť a úpravou ploch pro greeny.

Třicátá léta znamenala prudký rozvoj golfu. Pravděpodobně k tomu přispěl i zájem prezidenta T. G. Masaryka, který věnoval českému golfu putovní pohár pro národního mistra.

Další důležitou událostí bylo první vydání pravidel a zvyklostí golfu. O vydání se zasadil Golf Club Praha a byl to přesný překlad pravidel vydaných Royal & Ancienit Golf Club of Saint Andrews.

V těchto letech se čeští golfisté začali účastnit i mezinárodních turnajů např. v roce 1930 to byl Jarní turnaj v Piešťanech a v roce 1931 Mezinárodní mistrovství Maďarska.

Vznikem nových hřišť a přílivem nových hráčů bylo nutné golfové kluby zastřešit jednotnou organizací. Tou se v roce 1931 stal Golfový svaz ČSR. Mezi hlavní motivy patřila potřeba jednotného vedení, jednotných pravidel, stejného vedení hendikepů hráčů a také organizace mistrovství ČSR. „Účel svazu byl dán § 2 stanov, který zní: Svaz jest nejvyšší instancí ve všech otázkách, týkajících se golfu v ČSR. Jeho účelem jest:

1. ochrana a podpora golfu v ČSR,
2. propagace čsl. golfu a zdejších golfových hřišť v cizině, hájení zájmu čsl. golfu při propagaci cizinecké,
3. zastupovati navenek golfový sport v ČSR a navazovati mezinárodní styky,
4. stanoviti pravidla hry a bdíti nad jejich zachováním,
5. urovnávati spory vzniklé mezi členy svazu,



6. stanovovati a schvalovati všechny veřejné hry a mistrovství s výjimkou mistrovství.“<sup>1</sup>

Členem Golfového svazu ČSR se mohli stát všechny kluby, společnosti i osoby, které vlastní golfové hřiště.

Svaz však nezastřešoval západočeská hřiště. To ho omezovalo v dalších aktivitách, protože hřiště v Motole, založené v roce 1933, bylo v horším stavu a v Čechách byl nedostatek vhodných hřišť. Svazu tak nezbylo nic jiného než začít spolupracovat i s hřišti západočeskými. Golfové hřiště v Motole bylo v roce 1937 zrušeno z důvodu výstavby motolské nemocnice. V roce 1936 byl založen Golf Club Brno.

Rok 1937 se stal významný tím, že v Lucembursku byla založena Evropská golfová federace. Golfový svaz ČSR byl jejím spoluzakladatelem.

Rokem 1938 skončilo slavné předválečné období českého golfu. Na podzim byla od republiky odtržena pohraniční území a tím i dvě nejvýznamnější golfová hřiště. Závodní golf se tedy provozoval pouze na Hřišti v Klánovicích, které v témže roce zahájilo svůj provoz.

Ve válečných letech sice sportovní aktivity pokračovaly, avšak docházelo k postupnému útlumu. Hrál se především na hřišti v Líšnici a Klánovicích.

Válka na golfových hřištích zanechala znatelné stopy. Nejméně narušeno bylo hřiště v Líšnici, nejvíce západočeská hřiště, kde se počalo s jejich obnovou. Golf se ze svého útlumu začal probouzet až v roce 1946, kdy se hrálo první poválečné Amatérské mistrovství ČSR o Masarykův pohár.

---

<sup>1</sup> SEDLÁK, P. *Historie golfu v Českých zemích (a na Slovensku)* [online]. 2001. Dostupný na WWW: <http://old.golf.cz/historiemain.htm>

Po únoru 1948 byl golf soustředěn do následujících klubů: Golf Club Praha, Český golfový klub, Golfový klub Líšnice, Golfový klub Mariánské Lázně a Golf klub Brno.

V roce 1948 rozhodla vláda o sjednocení tělovýchovy. Všechny sportovní organizace se musely sjednotit pod název Sokol. Golfový svaz ČSR musel toto nařízení respektovat a přestal existovat. Nahrazen byl Golfovým ústředím ČSR. Tyto organizační změny však na samotnou hru neměly podstatný vliv.

Mezi lety 1950 až 1955 bylo snad nejkritičtější období. Některé sporty byly povyšovány nad ostatní. Golf jako aristokratický a buržoazní sport mezi ně však nepatřil. 1952 bylo rozhodnuto o tom, že hřiště v Klánovicích má být rozoráno a osázeno stromy. Další na řadu mělo přijít hřiště v Líšnici. Okresní národní výbor rozhodl o zabrání klubovny hřiště a o její využití k uskladnění obilí. Na popud požárních techniků bylo toto rozhodnutí zrušeno a hřiště díky své nenápadnosti unikalo pozornosti až do roku 1957.

V roce 1955 golf přežíval jenom na hřištích v Mariánských Lázních a Líšnici, nově se budovalo v Karlových Varech. V tomto roce byl golf vyřazen ze sjednocené tělovýchovy a přesunut do rekreace pracujících.

V roce 1960 se po deset let trvající obnově znovuotevřelo hřiště v Karlových Varech. Tímto se počet provozuschopných hřišť zvýšil na 3. Po organizační stránce byli golfisté vedeni jako ostatní sportovci – měli členské průkazy, kam si každoročně vylepovali známky a pravidelně se museli podrobovat lékařským prohlídkám.

V roce 1966 se rozhodnutím UV ČSTV stává golf opět plnohodnotným sportem. V tomto roce existovalo 10 golfových klubů, které využívaly hřiště v Mariánských Lázních, Karlových Varech, Líšnici, Boskově u Semil a hřiště ve výstavbě - v Poděbradech.

V roce 1968 byl založen Československý golfový svaz, který v témže roce opět vstoupil Evropské golfové asociace. Mezi významné osobnosti této doby patřil vyslanec českého golfu v zahraničí pan Hanuš Goldscheider.

Sedmdesátá léta znamenala uzavření hranic a ztíženou možnost účasti na mezinárodních soutěžích. V těchto letech byl k Československému golfovému svazu přidružen i dráhový golf (minigolf). I přes obtížnou dobu se stále zvyšoval počet golfistů a sportovních organizací. Přibylo nové hřiště v Šilhéřovicích u Ostravy, byla dokončena výstavba poděbradského hřiště a byla zahájena výstavba nového hřiště, na původně vojenském cvičišti u vozovny, v Praze – Motole.

V osmdesátých letech se výrazně rozšířil počet golfistů i klubů. Počet hráčů s hendikepem se z roku 1981, kdy jich bylo 425, v roce 1987 zvýšil na 737. Celkově členská základna koncem osmdesátých let celkově čítala 1371 členů soustředěných do 15 oddílů. Znормovaných hřišť bylo v roce 1980 šest: Mariánské Lázně, Karlovy Vary, Šilhéřovice, Semily, Svratka a Poděbrady. ČSG vykazoval 55 trenérů a 28 rozhodčích. [3]

### **1.1.3 Golf ve světě a trendy jeho rozvoje**

Golf v posledních 20 letech zaznamenal značný rozvoj a je jedním z nejrychleji rozvíjejících se odvětvím sportu. Každoročně přibývá mnoho hráčů a vzniká mnoho nových golfových hřišť. Hra je dnes rozšířena po celém světě, včetně kontinentální Číny. [2]

Hlavními důvody jsou dobrá pověst sportu, hráčů, golf je hra vhodná pro všechny věkové skupiny, Tiger Woods – fenomén současného golfu atd. [4]

Velmi důležitou roli hraje i rozvoj televizního vysílání, která umožňuje přenos významných turnajů po celém světě. V USA dokonce existuje samostatný kanál, zabývající se jenom golfem.

Golf již není „jen sport“, ale i stále vzrůstající obchod. „V současné době je nejrychleji se rozvíjejícím sportovním odvětvím světa a objem prostředků v golfu je nejrychleji

rostoucí průmyslové odvětví terciální sféry světa.<sup>2</sup> Ročně se vynaloží milióny dolarů na výzkum a vývoj holí a různého golfového vybavení. Další milióny jsou vynaloženy na reklamu.

Každoročně se na celém světě koná několik turnajových sérií - PGA Tour of Australia, Sunshine Tour v Jižní Africe, Asian PGA Tour, Japan Golf Tour. Mezi nejvýznamnější patří:

- European Tour – do této série patří asi 40 turnajů. Výsledky jsou zpracovány do žebříčku finančních odměn tzv. Order of Merit.
- US PGA Tour – americká série turnajů, v které jsou nejvyšší finanční odměny. Výsledky se zpracovávají do Money Listu.
- Challenge Tour a Futures Tour – obě soutěže, Challenge Tour v Evropě a Futures Tour v USA, jsou podřízeny dvěma výše uvedeným sériím. Nejlepší hráči se pak mají možnost zúčastnit European Tour a US PGA Tour.
- Evropské a Americké seniorské turnajové série – podmínkou účasti je věk 50 let. Na rozdíl od ostatních turnajů se hraje pouze na 3 kola po 18 jamkách.
- Ryder Cup – srovnávací turnaj profesionálních hráčů z USA a Evropy. [4]



Obr. 2: Tiger Woods, světová jednička současného golfu

Zdroj: [http://en.wikipedia.org/wiki/Tiger\\_Woods](http://en.wikipedia.org/wiki/Tiger_Woods)

---

<sup>2</sup> *Golf – specifická činnost v cestovním ruchu, zásady a pravidla v golfovém rezortu*, str. 9[online]  
Praha:Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007. Dostupný z WWW: <http://ct.scentrum.cz/eknihovna/>

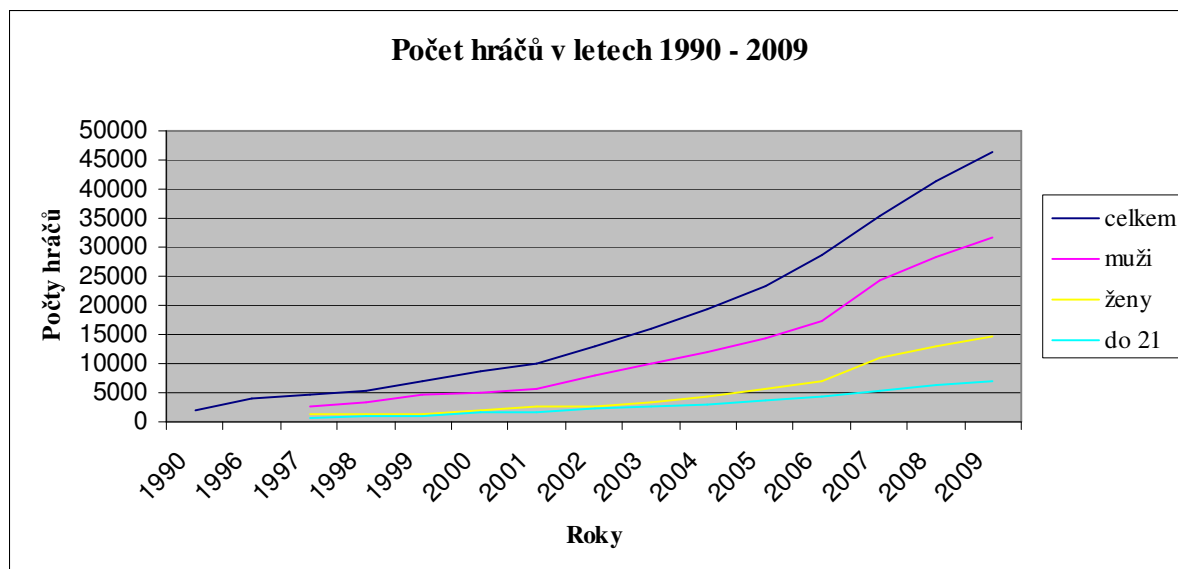
#### 1.1.4 Golf v České republice

V devadesátých letech pokračoval nevídaný rozvoj golfu a golfové infrastruktury.

Tab. 1: Vývoj počtu hráčů golfu od roku 1990 do roku 2009

<b>Rok</b>	<b>Celkový počet hráčů k 31. 12.</b>	<b>Z toho mužů</b>	<b>Z toho žen</b>	<b>Z toho juniorů do 21 let</b>
<b>1990</b>	2 000	-	-	-
<b>1996</b>	4 159	-	-	-
<b>1997</b>	4 582	2 728	1 185	669
<b>1998</b>	5 461	3 176	1 438	847
<b>1999</b>	7 124	4 521	1 476	1 127
<b>2000</b>	8 589	5 114	1 927	1 548
<b>2001</b>	10 003	5 602	2 726	1 675
<b>2002</b>	12 928	7 985	2 708	2 235
<b>2003</b>	16 023	10 002	3 411	2 610
<b>2004</b>	19 240	12 015	4 371	2 854
<b>2005</b>	23 366	14 240	5 513	3 613
<b>2006</b>	28 726	17 413	6 915	4 398
<b>2007</b>	35 369	24 443	10 926	5 254
<b>2008</b>	41 393	28 438	12 955	6 402
<b>2009</b>	46 331	31 542	14 789	7 035

Zdroj: *Statistika České golfové federace*



Obr. 3: Grafické znázornění růstu počtu hráčů golfu od roku 1990 do roku 2009

Zdroj: *Statistika České golfové federace*

V roce 1990 byla založena Česká PGA ještě jako PGA of Czechoslovakia, která se v témže roku stává jednou ze zakladatelských asociací PGA of Europe. Mezi hlavní úkoly patří:

- výchova profesionálních trenérů, která probíhá v tříleté trenérské škole,
- pořádání turnajů pro udržení hráčské způsobilosti,
- vedení žebříčku, zpracovávaného každoročně po sezóně, jehož kritériem jsou vyhrané prize money.

Po rozdělení Československé republiky v roce 1993 byl Československý golfový svaz rozdělen na současnou Českou golfovou federaci a Slovenskou golfovou unii. Hlavní úkoly svazu jsou popsány v samostatné kapitole. Za zmínku však stojí důležité mezinárodní turnaje pořádané na našem území, a to European Challenge Tour v říjnu 1994, srpnu 2009 a 2010 a European Tour v srpnu 1995 a 1996 v Karlových Varech a v srpnu 1997 na Karlštejně.

V roce 1995 byla v Praze otevřena golfová hala Erpet. Zde je možno na golfových simulátorech trénovat a hrát i mimo sezónu, kdy počasí nedovoluje venkovní hru. Dnes je golfových indoorů mnoho a téměř každý golfový klub tuto službu nabízí.

Pro ilustraci golfového „boomu“ uvádím údaje ze statistik ČGF. Zatímco v roce 1994 bylo v České republice registrováno 19 240 hráčů golfu a 55 znormovaných hřišť, na konci roku 2009 bylo hráčů již 46 331 a hřišť 82.

### **1.1.5 Principy a obecná pravidla golfu**

„Golf je venkovní sport, ve kterém samotný hráč nebo malá skupinka hraje malým golfovým míčkem do jamky a používá přitom různé hole.“<sup>3</sup> Jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, golf nabízí poměrně velkou variabilitu a různorodost způsobů hry. Nejprve je ale nutné popsat alespoň základní princip, pravidla hry, vybavení a také, protože golf je hra společenská, golfovou etiku - tedy společenská pravidla hry.

Budeme se věnovat golfu v jeho základní – sportovní rovině, i když rekreační golf nabízí i další varianty, ty ovšem zmíním jen okrajově.

Golf je hrou mentálních schopností, hrou, která prověří kromě fyzické zdatnosti především schopnost soustředění, oproštění se od případných nezdarů z nepovedených úderů a schopnost využít terénních vlastností jednotlivých jamek k získání výhody pro další úder. Golfistovým soupeřem není partner, se kterým hraje, ale hřiště. Jeho soupeřem je proces jeho vlastních myšlenek, jeho strategie a schopnost stanovit další postup své hry tak, aby dosahoval pokaždé lepšího výsledku.

Základním principem golfu je umístit míček o velikosti 42,67 mm do jamky o průměru 15,2 cm na co nejmenší počet ran, a to na vzdálenost i několika set metrů.

---

<sup>3</sup> Zdroj dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Golf>

Každá golfová jamka je hrací plocha začínající odpalištěm (Tee), dále zpravidla pokračuje dráhou (fairwají) a končí jamkovištěm (greenem). Golfová jamka není jen úhledně posečený travní porost, ale i množství nástrah, umělých či přírodních vodních překážek, úseků s vysokou trávou (rough), nebo různě rozlehlých prohlubní naplněných pískem pro stížení hry (bunkery) a dalšími nástrahami závislými na fantazii golfového architekta, či přáním investorů.

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, budeme se věnovat standarní variantě golfu a standardnímu golfovému hřišti. Za standard je považováno hřiště, které má 18 jamek. Tyto jamky jsou znormovány (obvykle normu hodnotí členové Royal and Ancient Golf Club of Saint Andrews, nebo jimi pověřením regionální – národní komisaři) tak, aby norma celkového počtu úderů (holí do míšku) byla 72. Tomuto číslu se říká par hřiště. Samozřejmě to neznamena, že každý hráč musí takové hřiště zahrát na 72 ran. Par hřiště vyjadřuje jeho náročnost a spolu s ratingem (číslnou hodnotou obtížnosti) hřiště stanoví hodnoty pro výpočet hracího handicapu hráče, dle kterého je možné určit hráčovu herní výkonnosti. Ačkoli existují i hřiště s par nižším i vyšším než 72, právě par 72 je považován za normu mistrovského hřiště. Jednotlivé jamky jsou normovány na par 3, par 4 a par 5. Moderní golfová hřiště jsou pak postavena tak, aby všech typů jamek byl stejný počet, tedy 6x par 3, 6x par 4 a 6x par 5.

Tab. 2: Vzdálenost od odpaliště do jamky pro ženy a muže

<b>Par</b>	<b>Ženy</b>	<b>Muži</b>
<b>Par 3</b>	do 192 metrů	do 229 metrů
<b>Par 4</b>	od 193 do 366 metrů	od 230 do 430 metrů
<b>Par 5</b>	od 367 metrů výše	od 431 metrů výše

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Každý hráč, který chce hrát na takovém hřišti, musí mít tzv. handicap (HCP), který vyjadřuje jeho herní výkonnost. Je ovšem pravda, že někteří provozovatelé hřišť HCP hráčů nevyžadují, i když takových provozovatelů je velmi málo. Pojem handicap hráče



je poměrně jednoduše vysvětlitelný. Vyjadřuje výkonnost tak, že výška čísla handicapu je vlastně vyjádřením normy hřiště pro konkrétního hráče. Například hráč s HCP 10 hraje na hřišti s parem 72. Jeho norma hřiště je tedy 82 (v závislosti na náročnosti hřiště dle ratingu, může být toto číslo odlišné). Handicap číslo se takřka vůbec nepoužívá např. v USA. Zajímavým příkladem je potom hra dvou hráčů. První z nich má HCP 10 a druhý například 20 (HCP je využíváno v rozsahu -9 až 54). Oba hrají stejné hřiště s parem 72. Hráč HCP 10 zahraje hřiště na 82 ran, hráč s HCP 20 zahraje na 92 ran. Oba hráči zahráli hřiště na svou normu, ale podle HCP je vítězem hráč s HCP 20, protože i když zahrál hřiště o 10 ran více, je on jako výkonnostně slabší hráč zvýhodněn, neboť se předpokládá, že pro slabšího hráče je dosažení své normy na hřišti obtížnější úkol. Pokud bychom chtěli uvést příklad z roviny science fiction, může i amatérský hráč porazit světovou jedničku Tigera Woodse, pokud by ovšem Tiger Woods byl držitelem HCP.

Tiger Woods jako profesionální hráč HCP číslo nemá, a tak tedy není možné jeho výkonnost tímto číslem vyjádřit. Ostatně žádní golfovní profesionálové ani v České republice nemají HCP. Golfovým profesionálem se v České republice může stát hráč, který dosáhne HCP 6 a podá si žádost o přijetí do Profesionální golfové asociace (PGA). K přijetí je kromě ukončeného středoškolského vzdělání nutné absolvovat 3leté studium na Five Star Golf Academy Petra Němce při FTVS a v průběhu a závěru studia úspěšně složit řadu zkoušek. Ale zpět k amatérskému golfu.

Číslo HCP je v kladných číslech a může dosahovat hodnoty od 0 do 36. V České republice stanovila Česká golfová federace, jako handicapová autorita možnost udělení tzv. klubového handicapu v rozsahu 37 – 54. Tyto handicapy ovšem nemusí být v jiných zemích uznány, a tak není jejich význam důležitý. Zpravidla provozovatelé hřišť v zahraničí uznávají maximální HCP hráče 36. Některé kluby dokonce ani takového hráče na svoje hřiště nepustí a mohou stanovit HCP hráčů, kteří mohou jejich hřiště využít na úroveň výrazně nižší. Pro výpočet HCP hráče se využívá tzv. Stablefordový systém výpočtu, který je poměrně složitým vzorcem pro výpočet přesného HCP a mění se po desetinách bodu. Jakmile hráč dosáhne (v ČR) svou výkonností HCP méně než 36, může se HCP pohybovat podle aktuálního výsledku na hřišti oběma směry, tedy může jej i zhoršovat. To tedy znamená, že hráč, který má HCP například 30 se může dostat

zpět na 36, pokud bude mít jeho výkonnost kvalitativně sestupnou tendenci. V praxi je ale tak hluboký sestup velmi nepravděpodobný, nicméně k určitým pohybům i směrem k horší výkonnosti dochází.

Kromě zmíněných herních předpokladů potřebuje hráč ke hře ještě další vědomosti a vybavení. Především musí znát golfová pravidla a pravidla golfové etiky. Důkazem znalosti pravidel golfu je právě udělení HCP čísla. Handicap hráč získá složením Zkoušek golfové způsobilosti (v únoru 2010 byly Zkoušky golfové způsobilosti ČGF zrušeny) u golfového profesionála. Tato zkouška obsahuje zkoušku golfových dovedností přímo na golfovém hřišti a dále písemný test z pravidel golfu a golfové etiky.

Mezi základní a nejdůležitější pravidlo hry patří: míček se hraje, jak leží. Od něj se odvozují různé výjimky. Po celou dobu je nutné hrát jenom s jedním míčkem – od odpaliště po jamku. Míček se hraje vždy z místa jeho nálezů. Toto místo musí zůstat tak, jak je. Poloha míčku, ani prostor okolo, se nesmí nijak měnit. Pravidel hry je mnoho. Mezi další patří např. pravidla ohledně zvednutí, označení, položení a spuštění míčku, pravidlo ohledně provizorního míčku, míčku mimo hřiště, jeho ztracení, překážek na hřišti, nejvyššího počtu holí (max. 14) atd.

Při vyslovení pojmu golfová etika se většině laické veřejnosti nevybaví nic, v lepším případě snad jen tričkem s límečkem. To je skutečně jeden z parametrů golfové etiky. Ačkoli již zmíněná Světová golfová jednička Tiger Woods je velmi často viděn na nejprestižnějších golfových turnajích v roláku, je tričko s límečkem stále na špici povědomí o golfové etice. Etika ovšem není jen etikou v oblečení hráčů (např. v některých klubech v zahraničí nesmí mít hráč oblečeny krátké kalhoty, dámy nesmí nosit sukně, nebo trička s ramínky – bez rukávů apod.), ale především v jejich chování nejen na hřišti, ale i v prostorách kluboven a areálů golfových klubů. Etika na hřišti je především bezpečná, plynulá a ohleduplná hra. Ohleduplná nejen k hřišti, ale i k přírodě a ostatním spoluhráčům na celém hřišti.

### 1.1.6 Vybavení potřebné pro hru golf

Nejdůležitějších součástí vybavení hráče jsou golfové hole, které se přenášejí v golfovém bagu.



Obr. 4: Golfový bag se setem holí

Zdroj: [www.mdgolf.co.uk](http://www.mdgolf.co.uk)

Golfové hole považuje mnoho golfistů za alfu a omegu svého golfového výkonu. Do jisté míry má kvalita golfových holí vliv na výkonnost hráče, ale na tuto výkonnost mají hole větší vliv u hráčů s HCP 15 a nižším, kteří mají již technickou stránku hry zvládnutou natolik, že hole, které využívají, umí využít skutečně tak, jak si jejich výrobci představovali. Vzhledem k tomu, že průměrný HCP v České republice je 37, není

bezpodmínečně nutné vyzdvihovat kvalitu holí jednotlivých výrobců. I volba holí je věcí především mentálního uvažování.

Každý hráč může mít ve svém golfovém bagu libovolné druhy holí, které jsou pro hru schváleny. I golfové hole, stejně jako míčky podléhají určitým normám a tak hra holemi, které tyto normy nesplňují, může vést k diskvalifikaci hráče, nebo přinejmenším k trestům v podobě trestných ran. Jestliže může mít hráč libovolné druhy holí, není tomu tak u počtu holí. Každý hráč smí mít během hry ve svém bagu maximálně 14 holí. Nižší počet nevadí, ovšem při vyšším počtu holí se jedná o porušení dalšího z pravidel golfu s příslušným trestem, například i s trestem nepřípuštění do hry. Golfová hůl je složena ze tří hlavních částí, hlava hole, násada - shaft, držadlo – grip. V bagu hráče najdete několik základních druhů holí.

- **Woods/Dřevo** - hole, které byly v dřívějších dobách celodřevěné, si svůj název zachovaly dodnes, ačkoli již jejich konstrukce nemá se dřevem nic společného. Konstrukce těchto holí je v základu stejná jako u ostatních. Hlava hole má velký objem (max. 460 cm), úderová plocha je vyrobena z několika vrstev různě tvrdých slitin titanu a dalších ušlechtilých materiálů. Úderová plocha dřev je konstruována tak, že během impactu (kontaktu hole s míčem během provádění úderu) se plocha úderové části hlavy prohne a podobně jako trampolína odrazí míček ve směru úderu. Tím se znásobí energie daná rychlostí pohybu hlavy hole. Vzletová rychlost správně trefeného míčku dosahuje rychlosti i hodně přes 250 km/hod.

K dosažení této rychlosti napomáhá i násada hole – shaft - u dřev se dnes již výhradně používají shafty vyrobené z kompozitních materiálů, především z grafitových vláken. Grafitové shafty se liší především tuhostí označovanou R – regular, nebo S – stiff. Tuhost shaftu si hráči volí při nákupu takovýchto holí, většinou na základě doporučení jejich trenérů, kteří na základě analýzy jejich švihové techniky a rychlosti dokážou určit nejvhodnější typ shaftu.

Dřeva jsou označena lichými čísly od 1 zpravidla do 5, většina bagů obsahuje dřeva č. 1, 3 a 5. Zřídka se lze setkat i se dřevy 7 a více, ale jsou to hole spíše raritní a ne příliš často používané.

Pro označování holí se používají čísla, přičemž čím vyšší číslo, tím je hůl kratší a úhel úderové plochy větší (úhel se měří ke kolmici k terénu). Z toho vyplývá, že čím nižší číslo hole tím delší výsledná rána. Jamky delší než 190 m většina amatérských hráčů zahajuje právě dřevem č. 1, které se nazývá driver. První ráně na každé jamce se pak říká drive, i když není hrána driverem. Hra driverem je možná jen z odpaliště a při umístění míčku na tee – dřevěný podstavec. Technicky není příliš možné použít driver tedy dřevo č. 1 mimo odpaliště, neboť hra driverem je technicky velmi obtížná. Dobrý výsledek úderu je při pokusu odehrát míč přímo z trávy velmi nepravděpodobný a pokus je zbytečně riskantní. Naproti tomu dřeva č. 3 a 5, jsou pro hru z fairwayjí přímo ideální.



Obr. 5: Golfová hůl zvaná „dřevo“

Zdroj: [www.citygolf.cz](http://www.citygolf.cz)

- **Hybridy** - v posledních letech stále populárnější konstrukce holí. Hlavy holí jsou podobné dřevům, přičemž nabízí podobné vlastnosti jako železa (viz níže), jsou ovladatelnější a s přesnějšími výsledky. Shafty hybridních holí jsou rovněž zásadně z kompozitů na bázi karbonových vláken.

Stejně jako dřeva se i hybridy označují čísla. Zpravidla se v hráčově bagu vyskytují 1 – 2 hybridní hole s číslem 4 a 5.



Obr. 6: Golfová hůl zvaná hybrid

Zdroj: [www.citygolf.cz](http://www.citygolf.cz)

- **Irons/železa** - golfový bag obsahuje těchto holí největší množství. Jedná se o univerzální hole, které svou škálou obsáhnou poměrně významný délkový rozsah. Většina hráčů používá železa od č. 4 až po č. 9. Hůl č. 10 s označením P (Pitching Wedge, Pitch – krátká přihrávka do greenu) a číslo 11 nahrazuje hůl s označením S nebo SW určená především pro hru z písku (Sand Wedge). Železa jsou snáze ovladatelná proti dřevům a jejich shafty jsou buď z kompozitu (především u dámských verzí holí) nebo ocelové, které preferují spíše muži.



Obr. 7: Golfová hůl zvaná železo

Zdroj: [www.citygolf.cz](http://www.citygolf.cz)

- **Putter/patr** - poslední a nejdůležitější hůl, kterou se „doklepává“ míček do jamky. Volba tvaru a kvalita patru je velmi individuální věcí každého hráče a je to nejspíš jediná hůl, kde je opravdu důležitá kvalita a určitá symbióza hráče a patru. Dá-li se říct, že celý set golfových holí se dá pořídit cca za 8 000,- Kč včetně bagu a budete mít k dispozici hole, které určitě dobře poslouží, pak cena kvalitních patrů začíná na 3 000,- Kč, tedy více než 1/3 ceny všech ostatních holí.



Obr. 8: Golfová hůl zvaná „patr“

Zdroj: [www.citygolf.cz](http://www.citygolf.cz)

Jak už bylo zmíněno, hráč smí mít v bagu maximálně 14 holí. Tyto hole by měl mít kombinovány tak, aby byl schopen zahrát celou škálu techniky a délkově odlišných úderů.

Golfový bag neslouží jen k přenosu holí a míčků, ale i dalšího vybavení nutného pro hru v každém počasí např. rukavice, oblečení do deště, ručník, občerstvení atd.

Další neméně důležitou součástí golfové výstroje jsou golfové boty. Vzhledem k tomu, že golf se hraje prakticky za každého počasí s výjimkou bouřky, kdy je hra doslova zakázána, jsou boty jednoznačně nejdůležitější součástí golfového vybavení. Dnešní golfové boty se vyrábějí z různých materiálů, od klasické vepřovice po moderní vzdušné a vlhkuvzdorné materiály, v různých tvarových a barevných variacích. Mezi nejpopulárnější golfové obutí patří stále klasický střih kožených bot s dominantní bílou

barvou. Golfové boty jsou na pevné, ale pružné podrážce, jsou opatřeny „spiky“ tedy hroty, které mají tvar květiny a jsou zakončeny 3 – 5 výstupky. Takovýchto spiků je na každé botě 5 – 7 a jsou určeny k zajištění stability golfistova postoje během provádění úderu a chůze. Kromě kvalitní obuvi by měl mít hráč i pohodlné, funkční oblečení, které ho ochrání před možným nepříznivým počasím a je zároveň v souladu s golfovou etikou.



Obr. 9: Golfové boty

Zdroj: [www.citygolf.cz](http://www.citygolf.cz)

Oproti všem již zmíněným golfovým potřebám je poslední z nich, kterou zmíním, poměrně malých rozměrů, ale pro hru je nepostradatelná. Golfový míček. Golfové míčky prošly za svou existenci vývojem, který vedl až k dnešní podobě míčků. Dnešní golfové míčky jsou vyrobeny z plastických materiálů, jsou složeny z několika různě pružných vrstev a osazeny sítí důlků zvaných dimply. Tyto dimply slouží po odpalu míčku, míček odpalem získá vysokou rotaci, k vytvoření vztlaku, který významně prodlužuje dráhu letu míčku. Zkouškami bylo prokázáno, že oproti míčku s hladkým povrchem je dráha letu dimplovaného míčku až dvojnásobně delší.





Obr. 10: Golfový míček

Zdroj: [www.novagolf.cz](http://www.novagolf.cz)

### 1.1.7 Typy her

Golf nabízí několik variant hry. U těchto variant nejde vždy jen o striktní soutěžní výsledek, ale i o zábavu a zpestření této hry. O několika nejznámějších a nejhranějších variantách golfu si řekneme něco víc.

- **Stableford**

Je nejrozšířenější, a ve sportovních turnajích amatérských soutěží nejvyužívanější, systém hry. V principu se za každou odehranou jamku připočítávají body do skóre. Například, uhraje-li hráč jamku v paru tedy počet jeho ran je shodný s normou jamky získává 2 body, zahraje-li o jednu ránu méně než par jamky získává body 3, naopak zahraje-li o jednu ránu nad par získává bod pouze 1. Po sečtení bodů na všech odehraných jamkách je výsledný součet rozhodujícím číslem o úpravě hráčova HCP. Norma je zisk 36 bodů pokud hráč

získá bodů více, jeho HCP se snižuje, pokud získá bodů méně, HCP se zvyšuje. Existuje ovšem ochranná zóna, tedy rozsah získaných bodů, kdy se HCP hráče ještě nezvyšuje. U slabších hráčů může být toto rozpětí například 32 – 36 bodů, kdy jeho HCP zůstává beze změny. Čím nižší je hráčův HCP před zahájením hry, tím menší je rozpětí tolerance ochrany.

- **Hra na rány**

Hra na rány je považována za „čistý golf“ a všechny turnaje profesionálů se hrají zásadně na rány. Princip hry je principem golfu samotného, tedy odehrání všech jamek na hřišti s co nejmenším počtem ran. V amatérských soutěžích se hra na rány praktikuje u klubových mistrovství a v komerčních turnajích jen jako zpestření, zpravidla jen pro skupiny nejlepších hráčů tedy hráčů s HCP 0 – 15 resp. 18. Hra na rány je velmi náročná na psychiku hráče, neboť po každé odehrané jamce má hráč jasný přehled o tom, jak si jeho výsledek stojí ve srovnání se svými spoluhráči ve flightu, na rozdíl od Stableforového systému hry, kdy konečný výsledek závisí na hráčově HCP a na ratingu hřiště.

- **Texas Scramble**

Tento systém hry nelze využít pro soutěže pro úpravu HCP, ale je mezi hráči velmi oblíbená, jako zábavná forma hry. Hra se hraje v týmech o minimálně dvou členech. Každý z hráčů odpálí svůj míč. Po odpalu hráči vyberou pozici lepšího z nich a z tohoto místa opět hrají oba hráči svůj míč. Tímto způsobem pokračují celou jamku a hřiště. Texas scramble je systémem, který pro vyhodnocení výsledků využívá systém hry na rány. Tedy tým s nejnižším počtem odehraných ran vítězí. Někdy se pro výpočet využívá i například aritmetický průměr HCP hráčů v týmu, nebo jiný matematický vzorec, který si může organizátor takového turnaje určit podle svých pravidel.

- **Hra na jamky**

Na 18 jamkách golfového hřiště se při jamkové hře rozhoduje mezi dvěma hráči na základě výsledků na jednotlivých jamkách. V zásadě jde stále o to, zahrát jamky na co nejmenší počet ran. Tento počet ran ale není důležitý pro hráčův výsledek. Důležité je, aby hráč na jednotlivých jamkách zahrál méně ran, než jeho soupeř. Body získává hráč za každou jamku, kterou zahrál lépe. U této hry nastávají situace, kdy hráč může svému soupeři jamku „darovat“. Například hráč A leží svým míčkem 4 ranou 50 cm od jamky, hráč B leží 5 ranou 80 m od greenu. Hráč B logicky usoudí, že jeho soupeř promění 50 cm pat do jamky a zapíše 5 ran a není tedy možné pro hráče B na této jamce skórovat, může ještě před odehráním soupeřovy závěrečné rány jamky tuto jamku vzdát. Tím si soupeř připsá bod a oba pokračují na další jamce. Darování jamky urychluje hru a je zcela běžnou praxí. U výrazně výkonnostně rozdílných hráčů tedy může nastat situace, že celá hra je rozhodnuta již na 10. jamce, neboť lepší hráč může na této jamce vést s náskokem 10 jamek, přičemž do konce hry jich zbývá jen 8 a tak prohrávající hráč nemá šanci na vyrovnání a nemá smysl ve hře pokračovat. Nastává i situace, kdy je stav po 18 jamkách nerozhodný. V takovém případě hráči pokračují buď opětovným zahráním poslední jamky, pokračováním hry od jamky č. 1, nebo na jamkách, které určí soutěžní výbor. Hra pokračuje tak dlouho, dokud se mezi soupeři nerozhodne. Před dvěma lety se takovéto soutěže zúčastnil i Tiger Woods. Po nerozhodném dohrání 18 jamek pokračovali hráči na dalších jamkách, hru se nepodařilo dohrát a zápas pokračoval následující den, kdy Tiger Woods po jediné jamce rozhodl o svém vítězství. Jamková hra patří mezi velmi oblíbené a i americká PGA využívá tohoto systému hry u turnajů profesionálů, právě jako zpestření. Jamková hra je divácky velmi atraktivní a může vyvolat opravdu dramatickou podívanou. Mezi kluby v ČR je jamková hra rovněž využívána ve hře o Mistra klubu. Systém je doplněn o klasického soutěžního pavouka, kde se postupující hráči probíjejí do samotného finále.

- **Foursomes**

Hra foursomes je zajímavou kombinací. Hraje se ve dvoučlenných týmech, kdy se hráči v týmu střídají o rány a hrají jedním míčem. Hráč A odehraje ránu, z pozice, kde míč

zůstane, pokračuje další ranou hráč B, další ránu hraje hráč A atd. Hráči se na drive střídají, tedy hráč A hraje drive na lichých a hráč B na sudých jamkách. Tuto hru je možné hrát systémem na rány, nebo na jamky.

- **Praporková hra**

Každý hráč dostane na začátku hry určitý počet ran, zpravidla norma hřiště (PAR) a hráčův HCP. Jakmile hráč vyčerpá přidělený počet ran, ukončí hru označením místa, kde jeho míč skončil praporkem se svým symbolem. Zvítězí hráč, který se dostal se svou hrou nejdále od prvního odpaliště.

### 1.1.8 Slovníček nejdůležitějších pojmů

Golf jako sport je protkán mnoha specifickými slovy, která zahrnují většinou z angličtiny převzaté výrazy. Mnoho těchto výrazů je počeštěno.

Výklad těch nejdůležitějších je uveden níže, v závorkách jsou uvedeny počeštěné výrazy:

- **Albatros** – tři údery pod par jamky.
- **All square** – nerozhodný výsledek u jamkové hry.
- **Backspin** – zpětná rotace míčku.
- **Birdie** – (**birdý/berdý**) - slovem birdie se označuje výsledek na jamce, který je jednu ránu pod par jamky.
- **Bogey (bogý)** - Bogey je protiklad birdie, tedy výsledek o jednu ránu nad PAR jamky. Bogey je velmi nepopulární a neoblíbené skóre, neboť psychologicky hráče velmi zatěžuje promarněná šance, kdy PAR unikl o jednu jedinou ránu.
- **Brutto výsledek** – počet úderů na 18 jamkách bez odečtu handicapu.
- **Bunker (bankr)** – pískem naplněná uměle vytvořená prohlubeň na jamkách. Bankry jsou umísťovány do dopadových zón, nebo v těsném okolí jamkoviště, aby hráčům ztížili přístup na jamkoviště a komplikovali hru. Hra z bankru podléhá jiným pravidlům než ostatní rány, například v bankru se hráč nesmí dotknout před odehráním míče holí

písku, ani jinak zkoušet jeho tvrdost či hloubku apod.

- **Caddie** – osoba, která hráči nosí hole a radí při výběru holí.
- **Cut** – slouží ke snížení účastníků finálových kol v soutěžích. Do dalších kol se kvalifikuje např. prvních 20 hráčů.
- **Double bogey (dabl bogý)** - součet ran na jamce o dvě rány nad par jamky.
- **Draw (dró)** – úder, při kterém míček letí mírným obloukem zprava doleva.
- **Driving Range** – tréninkový prostor pro dlouhou hru.
- **Drop** – spuštění míčku při určitých situacích, které upravují pravidla golfu.
- **Eagle – (ýgl)** - Eagle je výsledek zahrané jamky o dvě rány nižší než par jamky (v případě jamky par 3, zahrané o dvě rány méně než par jamky se používá termín Hole in one – tedy jamka zahraná na 1 úder.
- **Fade** – úder, při kterém míček letí mírným obloukem zprava doleva.
- **Fairway (fervej)** – nízko sečená plocha - dráha jamky – prostor mezi odpalištěm a jamkovištěm.
- **Flight (flajt)** – skupina hráčů, max. 4.
- **Fore** – varovné volání, které upozorňuje ostatní hráče na letící míček.
- **Green (grýn/jamkoviště)** – grýn je nejdůležitější součástí každé jamky. Na grýnech se rozhodují turnaje. Paradoxně většina hráčů potřebuje k překonání vzdálenosti například 400 m mezi odpalištěm a grýnem cca 3-4 rány: po umístění míče na grýnu například ve vzdálenosti 5 m od jamky není výjimkou, že na zbývajících 5 m hráč potřebuje další 2 – 3 rány. Je to dáno jednak tím, že trénování patování je poměrně nezáživné a mnoho hráčů této činnosti nevěnuje tolik času, a jednak tím, že pro odehrání 5m na grýnu je potřeba hodně zkušeností a citu pro míč.
- **Greenfee** – poplatek za hru na hřišti.
- **Greenkeeper** – správce hřiště.
- **GUR – ground under repair (půda v opravě)** – i přes veškerou snahu o údržbu hřiště se občas stane, že některé části hřiště jsou poškozeny (například lesní zvěří, vandaly apod.), že toto místo na hřišti není pro hru regulérní. Taková místa jsou označena modrými kolíky, nebo modrým nástřikem barvy na takovém místě. V případě, kdy míč skončí v takové překážce, hráč může míč bezprostředně z překážky odstranit. Na místě, které je dáno Pravidly golfu, smí hráč míč spustit (dropovat) a pokračovat ve hře. Jako půda v opravě se označují i místa, kde jsou dočasně umístěny překážky, jako například

technika pro televizní přenosy, atd.

- **Hole in one** – jamka zahraná na jeden úder.
- **Hook (hůk)** – nesprávně zahraná rána, kdy míč zatáčí zprava doleva. Někdy je potřeba zahrát podobně formovanou ránu úmyslně, v případě, že se jedná o úmyslně hranou „zatočenou“ ránu startuje míč rovně a po vzdálenosti, kterou určí hráč svým postojem a technickým provedením úderu, začne zatáčet vlevo. V případě takovéto kontrolované rány se nepoužívá výraz slais, ale DRAW (dró).
- **Chip** – krátký, přibližovací úder směrem na green.
- **Jamka** – prohlubeň v zemi označená praporkem, ale i celý prostor od odpaliště po zmíněnou prohlubeň.
- **Skórkarta** – karta, do které se zapisují výsledky hráčů.
- **Krátká hra** – veškeré údery na grýnu a přibližovací údery.
- **Links** – golfové hřiště na pobřeží.
- **Longest Drice** – soutěž pořádaná při turnajích. Hráč s nejdelším odpalem získává zvláštní odměnu.
- **Marsal** – člověk dohlížející na plynulost hry a golfovou etiku.
- **Místní pravidla** – pravidla vydaná určitým hřištěm, platící pouze pro dané hřiště.
- **Odpaliště** – krátce posečená tráva na počátku každé jamky.
- **Open** – soutěžní hra, které se účastní amatéři i profesionálové.
- **Out** – místo mimo hranice hřiště.
- **Par** – zkratka – Professional Average Reset. Norma jamky/hřiště, jamky mívají normu PAR 3, 4 nebo 5. Standardní hřiště má normu součtu všech jamek par 72. Zahlásí li hráč „jdu v paru“ znamená to, že součet jeho ran je roven součtu parů odehraných jamek.
- **Pat** – úder, při kterém se míček pouze kutálí a neletí vzduchem.
- **Rough – Rough (raf)** – vysoká, hustá tráva lemující ferveje, při nepodařené ráně, která skončí v rafu je následná rána z této husté a vysoké trávy velmi obtížná a nezdárka kdy se stane, že hráč takový míč vůbec nenajde. Po vyčerpání 5 minutového limitu na hledání míče se hráč musí vrátit na místo odkud tuto ránu původně hrál a s jednou trestnou ranou pokračovat opakováním rány. Na většině hřišť je přechod mezi fervejí a rafem. Tomuto přechodu se říká semiraf a jedná se o pás trávy, která je o několik centimetrů vyšší než fervej. Hra ze semirafu nečiní většině hráčů příliš velké problémy,

ačkoli je jednoznačně náročnější než hra z ferveje a mnohdy dovoluje použití holí – želez.

- **Score (skóre)** – počet odehraných úderů.
- **Slice (šlajs)** – nesprávně zahraná rána, kdy se míč stáčí zleva doprava. Někdy je potřeba zahrát podobně formovanou ránu úmyslně, v případě, že se jedná o úmyslně hranou „zatočenou“ ránu, startuje míč rovně a po vzdálenosti, kterou určí hráč svým postojem a technickým provedením úderu, začne zatáčet vpravo. V případě takovéto kontrolované rány se nepoužívá výraz šlais, ale FADE (fejd).
- **Spin** – zpětná rotace míčku.
- **Tee (tý/odpaliště)** – odpaliště, nebo dřevěný podstavec pod míček. Tento podstavec (týčko) je možno na každé jamce použít pouze u první rány, při zahájení hry na jamce.
- **Výsledek Netto** – počet úderů po odpočtu hráčova handicapu.

## 1.2 Charakteristika České republiky jako golfové destinace

### 1.2.1 SWOT analýza České republiky jako golfové destinace

#### Strenghts (Silné stránky)

- rozsáhlá síť incomingových cestovních kanceláří,
- velké zkušenosti s incomingovou turistikou,
- poměrně velké množství golfových hřišť na našem území,
- volná kapacita hřišť v pracovní dny,
- velká nabídka negolfového programu,
- nízké ceny oproti ostatním zemím.

#### Weaknesses (Slabé stránky)

- špatná komunikace třetích subjektů s golfovými rezorty,
- nedostatečná vstřícnost managementu rezortů,
- malé zkušenosti managementu s marketingem v zahraničí,

- jazykové bariéry,
- malá tradice zahraničních golfistů.

#### Opportunities (Příležitosti)

- možné propojení golfového a negolfového programu,
- poskytování komplexních golfových služeb zahraničním návštěvníkům,
- marketing areálů u incomingových firem.

#### Threats (Hrozby)

- doprava,
- nestabilní počasí,
- kvalita hřišť. [4]

### 1.2.2 Golfové kluby v České republice

V současné době je v České republice celkem 149 golfových klubů, které registrují 43 974 členů.

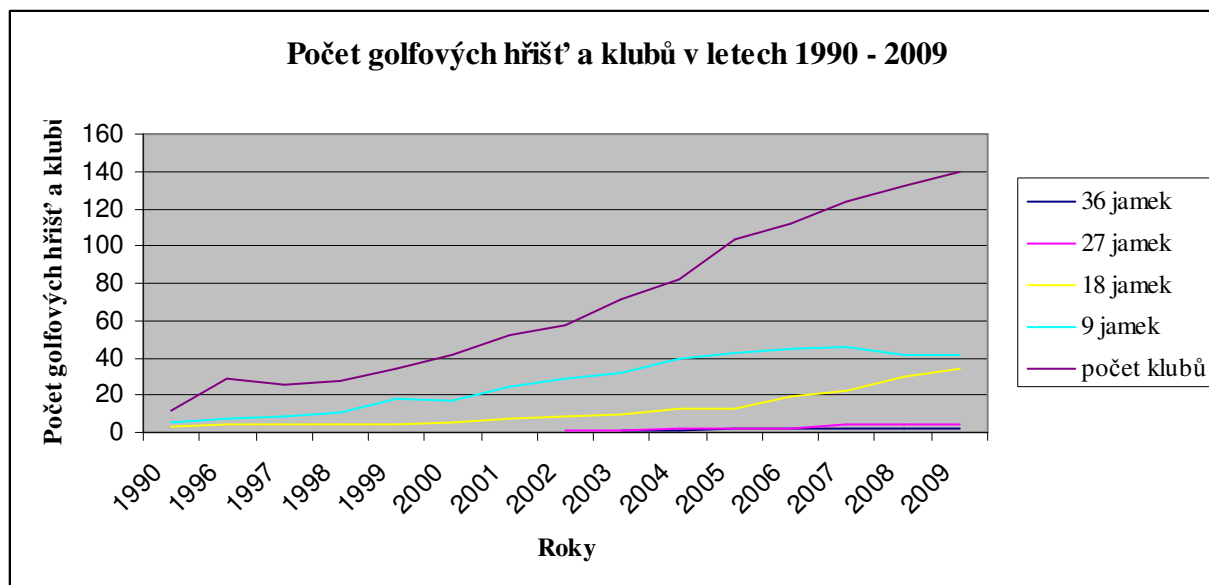
Golfové kluby lze rozčlenit na kluby s vlastním hřištěm, kterých je 92 a kluby bez hřiště – 57. Hřiště mohou být buď znormované, těch je 86 a je zde možnost pořádání turnajů s úpravou handicapu, a hřiště neznormované, těch je 6. Členové klubů bez hřiště využívají hřiště jiných klubů.



Tab. 3: Počet golfových hřišť a golfových klubů od roku 1990 do roku 2009

<b>Roky</b>	<b>36jamkové hřiště</b>	<b>27jamkové hřiště</b>	<b>18jamkové hřiště</b>	<b>9jamkové hřiště</b>	<b>Celkem znorm. hřišť</b>	<b>Hřiště ve výstavbě</b>	<b>Počet klubů (člen ČGF)</b>
<b>1990</b>			3	5	8	1	12
<b>1996</b>			4	8	12	8	29
<b>1997</b>			4	9	13	9	26
<b>1998</b>			4	11	15	10	28
<b>1999</b>			4	18	22	11	34
<b>2000</b>			5	17	22	12	42
<b>2001</b>			7	25	32	8	52
<b>2002</b>		1	9	29	39	14	58
<b>2003</b>	1	1	10	32	44	15	71
<b>2004</b>	1	2	13	39	55	20	82
<b>2005</b>	2	2	13	43	60	12	103
<b>2006</b>	2	2	19	45	68	cca 10	112
<b>2007</b>	2	4	22	46	74	cca 10	124
<b>2008</b>	2	4	30	42	78	cca 10	132
<b>2009</b>	2	4	34	42	82	cca 10	140

Zdroj: Statistika České golfové federace



Obr. 11: Graf znázorňující počet golfových hřišť a klubů od roku 1990 do roku 2009

Zdroj: Statistika České golfové federace

Graf naznačuje, jak velký rozvoj od roku 1990 golfový sport zaznamenal. Počet hřišť se od této doby zdesetinásobil. Co se týče umístění, nejvíce golfových klubů je v Praze a Středočeském kraji. Naopak nejméně klubů je v Olomouckém kraji a v kraji Vysočina, což znázorňuje Tab. 4.

Tab. 4: Rozdělení golfových klubů dle počtu jamek v jednotlivých krajích České republiky

<b>Kraj</b>	<b>GC 36 jamek</b>	<b>GC 27 jamek</b>	<b>GC 18 jamek</b>	<b>GC 9 jamek</b>	<b>GC 6 jamek</b>	<b>GC bez hřiště</b>	<b>Celkem GC v kraji</b>
<b>Praha</b>	-	-	1	3	-	23	27
<b>Středočeský kraj</b>	1	1	9 (1*)	6 (1*)	-	8	25
<b>Jihočeský kraj</b>	-	0	5	2	1 (1*)	6	14
<b>Plzeňský kraj</b>	-	1	2	1	-	3	7
<b>Karlovarský kraj</b>	-	-	6 (1*)	4	-	1	11
<b>Ústecký kraj</b>	-	-	1	6	-	3	10
<b>Liberecký kraj</b>	-	-	3	4	-	3	10
<b>Královéhradecký kraj</b>	-	1	1	4	1	1	8
<b>Pardubický kraj</b>	-	-	1	3	1	-	5
<b>kraj Vysočina</b>	-	-	1	1	-	1	3
<b>Jihomoravský kraj</b>	-	1	2	1	1 (1*)	4	9
<b>Moravskoslezský kraj</b>	1	-	3	2	-	4	10
<b>Olomoucký kraj</b>	-	-	1	1 (1*)	-	1	3
<b>Zlínský kraj</b>	-	-	-	4	-	4	8

Pozn.: (\*) – počet neznormovaných hřišť

Zdroj: [www.cgf.cz](http://www.cgf.cz)

### 1.2.3 Konkurenční prostředí v regionu Východní Čechy

Do porovnání konkurence v regionu jsem zahrнула Královéhradecký i Pardubický kraj a to z důvodu blízkosti obou krajských měst.

V Královéhradeckém kraji je celkem 8 golfových klubů:

- Nová Amerika Country Club, Jaroměř.
- Golf Club Hradec Králové, Hrádek u Nechanic.
- Golf Club Mladé Buky, Mladé Buky.
- Queen´s Park Golf Club Myštěves, Myštěves.
- Golf & Country Club Prosečné, Prosečné.
- Golf Club na Vrších, Jeníkovice.
- Park Golf Club Hradec Králové, Hradec Králové.
- Golf Club Jičín, Vitiněves.

Tab. 5: Porovnání nabízených služeb jednotlivých golfových klubů v Královéhradeckém kraji

Název klubu	Hřiště (jamek)	Indoor golf (simulátorů)	Driving range	Putting green	Akademie	Chipping green	Restaurace	Kongresové místnosti
<b>Nová Amerika CC</b>	X (27)	X (2)	X	X	X	X	X	X
<b>GC HK</b>	X (9)		X					
<b>GC Mladé Buky</b>	X (18)	X (1)	X		X		X	X
<b>Queen´s Park GC Myštěves</b>	X (9)		X				X	
<b>Golf &amp; CC Prosečné</b>	X (9)		X					
<b>GC na Vrších</b>	X (9)		X		X			
<b>Park GC Hradec Králové</b>	X (6)		X	X		X		
<b>GC Jičín</b>		X	X					

Zdroj: Ročenka České golfové federace za rok 2009

Dle velikosti hřiště je jednoznačně největší hřiště na Nové Americe, které hráčům nabízí 27 jamek. Následuje ho hřiště v Mladých Bukách, které nabízí 18 jamek. Z porovnání nabízených služeb v Tab. 5 jasně vyplývá, že nejvíce služeb nabízí golfový rezort Nová Amerika.

V Pardubickém kraji je celkem 5 golfových klubů:

- Golf Klub Kunětická Hora, Dříteč.
- Golf & Country Club Svobodné Hamry, Svobodné Hamry.
- Golf Club Pardubice, Pardubice.
- Golf Club UNO, Ústí nad Orlicí.
- Golf Club Osyčina, Dobříkov 73.

Tab. 6: Porovnání nabízených služeb jednotlivých golfových klubů v Pardubickém kraji

Název klubu	Hřiště (jamek)	Indoor golf (simulátorů)	Driving range	Putting green	Akademie	Chipping green	Restaurace	Kongresové místnosti
GC Kunětická Hora	X (18)	X (4)	X				X	X
Golf & CC Svobodné Hamry	X (9)		X	X				
GC Pardubice	X (9)	X (1)	X		X			
GC UNO	X (9)	X (1)	X		X			
GC Osyčina	X (6)		X	X		X		

Zdroj: Ročenka České golfové federace za rok 2009

Mezi největší konkurenty golfového klubu Nová Amerika Country Club, z hlediska velikosti golfového hřiště, ale i dalších služeb jako jsou pohostinské služby a nabídka kongresových místností, patří Golf Club Mladé Buky a Golf Club Kunětická Hora.

#### 1.2.4 Finanční zdroje a náklady golfového rezortu

Při definování finančních zdrojů a nákladů spojených s golfem z hlediska provozovatelů, musíme nejprve určit základní skupiny podnikatelů, kteří využívají golfu jako své podnikatelské činnosti. Naším zájmem nyní nejsou podnikatelé provozující prodejny golfových potřeb, cestovní kanceláře, zabývající se převážně golfovou turistikou, ani promotérské, marketingové, reklamní agentury a další podobné subjekty. Zaměříme se na podnikatele a podnikatelské subjekty, které pro tvorbu svých zisků využívají přímo golfu jako volnočasové aktivity a sportu.

Česká golfová federace, jako nejvyšší orgán golfu v České republice do roku 2002 striktně přijímala do řad svých členů pouze subjekty (kluby), které disponovaly vlastním golfovým zařízením. Tímto zařízením je myšleno tréninkové zázemí (driving range), nebo golfové hřiště. V ideálním případě disponoval žadatel o vstup do ČGF komplexním golfovým zázemím, tedy hřištěm i tréninkovými plochami. Vzhledem k tomu, že každý člen ČGF - myšleno klub - je povinen odvádět do ČGF poplatky, bylo výhodné pro ČGF, rozšířit možnost přijetí do federace i o kluby, které takovéto zařízení nevlastní ani neprovozují. Tyto kluby můžeme pracovníčně nazvat virtuálními kluby. Každý golfista v České republice, může být členem tolika klubů včetně virtuálních, kolika chce. Paradoxně každý klub, jehož je tento golfista členem, odvádí poplatky za všechny své členy. Existuje tedy mnoho golfistů, kteří jsou členy více klubů, a všechny tyto kluby platí poplatky, byť se jedná o identickou osobu. Tento systém přináší do pokladny ČGF výrazně vyšší příjmy, než kdyby každý klub platil pouze za své domovské členy (domovské členství může mít golfista pouze jedno, všechna jeho další členství jsou vedena jako druhá/nedomovská).

Rokem 2002, kdy začala ČGF akceptovat i tzv. virtuální kluby, významně poškodila do té doby striktně vyžadovaný princip možnosti přijetí klubů s vlastním golfovým zázemím. S ohledem na investice pro zřízení a provoz takového zázemí, jsou virtuální kluby nesporně výhodné. Řekněme si tedy, jak tyto základní dva druhy golfových klubů pracují.

## **Virtuální kluby**

Virtuálním klubem je v tomto případě myšlena zpravidla právnická osoba, provozující golfový klub. Hlavní náplní činnosti takového klubu je zakoupení hracích karet na hřištích v České republice. Podle atraktivity hřiště a případného zájmu svých členů zakoupí provozovatel virtuálního klubu určitý počet hracích karet. Hrací karta umožňuje držiteli hrát na daném hřišti zdarma. Vzhledem k tomu, že na hřištích, jejichž hrací karty virtuální klub vlastní, má tento klub zakoupeno pouze určité množství denních hracích míst, je naprosto běžné, že v případě zájmu více členů virtuálního klubu o hru ve stejný den na stejném hřišti, se na všechny zájemce nedostane. Je zajímavé, jak dobře i přes významná omezení tyto kluby fungují. Nejvýznamnějším klubem tohoto typu v České republice je Club Ducha Sportovního (CDS). Tento klub zahájil na výše uvedeném principu svou činnost před dvěma lety. Členství v tomto klubu stojí 25 000,- ročně a dle reklamních materiálů si za svoje roční příspěvky členové mohou zahrát na 300 jamkách. Je zde však určité omezení, a tím je nutnost rezervace na několik týdnů dopředu. Většina hřišť navíc prodává svoje hrací karty s dalším omezením, kterým je nemožnost bezplatné účasti na turnajích apod.

Finančními zdroji virtuálního klubu jsou tedy členské příspěvky. U CDS byl v roce 2009 počet členů více než 2000, násobkem ročního příspěvku 25 000,- získáme částku 50.000.000,- Kč na straně příjmů. Cena roční hrací karty na většině hřišť v republice je do 30.000,- Kč a CDS vlastní v průměru 4 hrací karty na hřiště. Inzeruje - li CDS možnost hry na 300 jamkách, vypočítáme, že CDS vlastní karty na cca 17 hřištích. Tedy  $17 \text{ hřišť} \times 4 \text{ hrací karty za } 30\,000,- = 2\,040\,000,-$ . Tato částka jsou přímé náklady na hru svých členů. Z toho vyplývá, že hrubým ziskem takového konkrétního klubu je částka 48 000 000,- Kč ročně. Náklady snižující tento hrubý zisk jsou vynaloženy na propagaci klubu, mzdy jeho zaměstnanců a provoz počítačového systému evidence členské základny. Lze těžko odhadnout, jak vysoké tyto náklady jsou, v každém případě je jisté, že zdaleka nedosahují ani poloviny zmíněného odhadu hrubého zisku. Důvodem, proč je v této práci takovýto klub nazván klubem virtuálním, je to, že většina takových klubů pracuje se svými členy pouze prostřednictvím sofistikované webové prezentace a komunikuje se svými členy prostřednictvím elektronické pošty. Jedním z lákadel používaných těmito kluby

v reklamě jsou hesla, která hovoří o ekonomické krizi, která jejich činnost neohrozí, neboť nenesou náklady na údržbu hřiště a tedy nemohou zkrachovat. Paradoxně si členové takovýchto klubů neuvědomují, jak silně virtuální klub snižuje členské základny klubům provozujícím hřiště a tím snižují příjmy v rozpočtech na údržbu hřišť, které mohou a podle všeho budou mít v budoucnu ekonomické potíže. Virtuální kluby svou činností ohrožují zdravé konkurenční prostředí provozovatelů golfových hřišť.

Česká golfová federace jako hlavní viník této situace si zřejmě stav uvědomila, nicméně je těžké přijatým virtuálním klubům jejich činnost zakázat, či je dokonce z ČGF vyloučit. Pokud by totiž tyto kluby nebyly členy ČGF, nebyl by o jejich služby takový zájem, protože golfisté, proto aby mohli hrát, musí být prostřednictvím svého klubu členy ČGF.

Cestou jak zabránit tomuto nezdravému prostředí pro provozovatele golfových hřišť by byla dohoda těchto provozovatelů o zrušení prodeje hracích karet. Ovšem v mnoha případech není možno této dohody mezi provozovateli dosáhnout, a tak si tito provozovatelé z nepochopitelných důvodů sami odvádějí členskou základnu. V roce 2009 na naléhání provozovatelů golfových hřišť uznala ČGF, že schválení přijímání virtuálních klubů pod ČGF, je vůči investorům do hřišť velmi nespravedlivé a zastavila schvalování přijímání dalších členů do ČGF bez vlastního golfového zázemí. Nicméně fungující virtuální kluby pracují a budou pracovat dál. Slovní spojení „virtuální klub“ je použito pro lepší odlišení v textu.

### **Golfové kluby provozující vlastní, nebo pronajaté golfové hřiště**

Oproti klubům z předchozí kapitoly se finanční zdroje a náklady klubů provozujících vlastní nebo pronajaté hřiště významně liší.

Jak již bylo zmíněno výše, určitá část finančních zdrojů je u virtuálních klubů a klubů, o kterých pojednává tento odstavec, stejná. Tou stejnou částí příjmů jsou příjmy z členské základny. Jedná se o stabilní zdroje financí, které tvoří nezanedbatelnou část celkových příjmů. Dalšími zdroji jsou pronájmy hřiště pro komerční turnaje, herní poplatky za hru na hřišti od golfistů – členů jiných klubů tzv. fee hráčů. Určitou část příjmů tvoří také



platby vstupu na cvičné plochy, pronájem cvičných míčků, půjčování vybavení, prodej golfových potřeb a příjmy z výuky golfu, pokud klub disponuje vlastním profesionálním trenérem či golfovou školou. Na straně příjmů je dále možno počítat s příjmy z reklamních ploch a sponzorských darů. V případě golfových rezortů se pak jedná o příjmy z doplňkových služeb, například provozu hotelových a restauračních zařízení, lázeňských, relaxačních a dalších sportovních zařízení náležících k rezortu. Většina rezortů disponuje také kongresovými službami.

Na straně nákladů se setkáme, podobně jako u virtuálních klubů s náklady na provoz informačních technologií spravujících databáze členské základny, internetové prezentace, shodné jsou rovněž náklady na inzerci a propagaci klubu a hřiště. Ovšem figurují zde také náklady, které výše uvedené virtuální kluby neznají. Mezi tyto náklady patří především údržba hřiště. Z laického pohledu jde pouze o sekání trávy a další drobné práce na hřišti. Je nepochybné, že náklady na údržbu hřiště jsou velmi významnou položkou v rozpočtech každého provozovatele hřiště. Údržba hřiště pohltí významnou část příjmů. Dalšími nákladovými položkami, v případě golfového rezortu, je správa a údržba nemovitostí a další. V porovnání s virtuálními kluby jsou náklady na provoz klubu s vlastním, či pronajatým golfovým zázemím nepoměrně vyšší. Cílem činnosti těchto klubů by měla být co největší členská základna, která klubu zajišťuje trvalé příjmy (většina klubů vybírá své roční příspěvky počátkem roku, tedy v době kdy se v našich zeměpisných šířkách zpravidla golf nehraje a tedy kluby nemají příjmy z provozu hřiště). Dalším jednoznačným cílem je pořádání co největšího počtu komerčních turnajů s vyúčtovaným pronájmem hřiště, případně reklamních ploch a v neposlední řadě snaha, o co nejvyšší počet příchozích platících hráčů. Trend vývoje v posledních letech nasvědčuje spíše zvyšování počtu fee hráčů oproti výrazně zvyšující se pevné členské základně.

### **1.2.5 Produkt a služby golfového rezortu**

Golfové rezorty nabízejí celou škálu služeb. Kromě provozu golfových klubů a golfových hřišť disponují provozem restaurace, ubytovacího zařízení, školícími, seminárními, případně kongresovými prostory a službami nesouvisejícími s golfem, např. wellness

centry, bowlingem, kurty pro různé míčové hry atd. V případě, že takové zařízení tedy provozuje golf a další výše zmíněné, nebo jiné služby soustředěné v rámci jednoho areálu, mluvíme o golfovém resortu (GR).

Služby nabízející GR lze potom rozdělit na dvě základní skupiny a to:

- Služby pro golfovou turistiku.

Správa a evidence členské základny – tedy nabídka členství v klubu pro hráče golfu. Toto členství přináší členům za roční poplatek řadu výhod, kterými jsou především:

1. registrace hráče u České golfové federace, jako hendikepové autority, Česká golfová federace je zároveň členem EGA (Evropská golfová asociace). Každý člen ČGF je tedy automaticky členem nejvyššího evropského golfového orgánu,
2. bezplatnou hru na hřištích provozovaných klubem,
3. významné slevy na partnerských hřištích,
4. slevy na ostatní služby GR.

Provoz hřiště – vlastní provoz hřiště vytváří několik variant produktů. Nejvýznamnějšími produkty souvisejícími s provozem hřiště jsou:

1. pronájmy pro konání komerčních turnajů,
2. organizace vlastních golfových turnajů,
3. nabídka hřiště pro hru příchozím hráčům – nečlenům klubu,
4. pronájem reklamních ploch u hřiště,
5. výuka golfu.

- Služby pro ostatní turistiku.

Provoz restaurací a ubytovacích zařízení - produkty a služby přímo související s provozem golfového hřiště jsou služby v oblasti gastronomie a ubytování. Gastronomické služby tvoří nedílnou součást golfových turnajů a tvoří přibližně polovinu příjmů při organizaci golfových turnajů komerčního charakteru. Při konání vícedenních golfových turnajů jsou produkty v oblasti ubytovacích služeb vítaným doplněním. Pro organizaci vícedenních

turnajů si promotéři takových golfových turnajů přednostně vybírají právě zařízení, které jako součást golfového hřiště provozuje i hotel a restauraci.

### **Školící a kongresová centra**

GR, které provozují při svém restauračním a hotelovém provozu navíc i zařízení umožňující konání školení, firemní akce a případně kongresy, mají v portfoliu svých zákazníků i klienty z řad cestovních a event agentur, případně klienty nakupující tyto služby přímo. Provoz golfového zařízení je přitom vítaným doplňkem pracovních částí programů. Golfová tréninková centra, náležící ke kvalitním golfovým resortům, jsou při těchto akcích využívány pro volnočasové aktivity během firemních akcí. Zde se mají účastníci možnost, zpravidla poprvé v životě, setkat s golfem a získat určité zkušenosti.

### **Wellness centra**

Dalším doplňkem, rozšiřujícím škálu produktů GR, jsou wellness centra, zařízení pro relaxaci (whirpooly, masážní salony atd.). Tyto služby jsou zpravidla nabízeny v rámci balíčků služeb, spojených s pobytem účastníků u příležitosti skupinových akcí. Centra a zařízení jsou pochopitelně využívána i tzv. walk in hosty, tedy příchozími hosty. Hosté ubytovaní v hotelovém zařízení GR mohou těchto služeb využívat většinou s výraznou slevou, nebo je využití těchto služeb zahrnuto již v ceně ubytování.

## **1.2.6 Česká golfová federace jako golfová autorita v České republice**

V roce 1931 byl založen Československý golfový svaz, který byl v Lucembursku v roce 1937 jedním ze zakládajících členů European Golf Association (EGA). EGA je nadřízeným orgánem národních golfových federací. V průběhu druhé světové války bylo členství Československého golfového svazu v EGA přerušeno. Znovu obnoveno bylo až v roce 1968. V roce 1969 se stal svaz řádným členem World Amateur Golf Council (WAGC) – nyní International Golf Federation (IGF), která sdružuje kontinentální asociace.

Po rozdělení Československé republiky (v roce 1993) na dva samostatné státy se Československý golfový svaz rozdělil na Českou golfovou federaci, která existuje až doposud, a na Slovenskou golfovou unii. Česká golfová federace sdružuje nejen golfové kluby, ale i Českou seniorskou golfovou asociaci (ČSGA), jejímiž členy jsou hráči golfu starší 55 let u mužů a 50 let u žen. Dalšími členy ČGF jsou Profesionální golfová asociace České republiky (PGAC), zastřešující profesionální hráče golfu, a Český svaz greenkeeperů (CSG), jehož členy jsou specialisté na údržbu golfových hřišť (greenkeepeři).

Česká golfová federace má právní formu občanského sdružení, které je registrováno u Ministerstva vnitra ČR a řídí se stanovami a rozhodnutími svých orgánů. Hlavní cíle práce ČGF je vytváření vhodných technicko-organizačních podmínek pro závodní činnost a rozvoj golfové hry, dále vypisuje vrcholné celostátní soutěže a turnaje, organizuje státní reprezentaci hráčů golfu České republiky v zahraničí. Zároveň působí ČGF jako jediná národní hendikepová autorita, tedy vykonává rozhodčí a disciplinární činnost. Ve vztahu k mezinárodním orgánům a institucím působí ČGF jako zástupce svých členů – jednotlivých golfových klubů působících na území České republiky.

## **2 Charakteristika golfového klubu Nová Amerika s. r. o.**

### **2.1 Historie vzniku golfového klubu**

Jméno Nová Amerika bylo v kraji v okolí Jaroměře poprvé zmíněno kolem roku 1860. Tehdy pojmenoval malou zemědělskou usedlost tímto jménem jeden z českých aristokratů, jehož jméno bylo během doby zapomenuto. Nová Amerika byla postavena pro jednoho ze synů tohoto aristokrata, aby tím byla vytvořena pouta ke kraji v době, kdy bylo módou a mnohdy i životní nutností cestování především do Ameriky, a to za štěstím, bohatstvím a novým poznáním. Odtud pochází název Nová Amerika.

Později se jméno Nová Amerika začalo objevovat i na mapách území, jako součást osady Kašov. Před II. světovou válkou byli majitelé členové rodiny Winterů. Po válce pak jako většina zemědělských usedlostí, byla i Nová Amerika znárodněna. Během éry vlády komunistického režimu byl sice na Nové Americe zachován chov koní, ale jako většina takovýchto malých usedlostí byla opomíjena a všechny objekty postupně podléhaly devastaci.

Krátce po revolučních změnách v roce 1992 objevil tuto, tehdy již ruinu, rakouský architekt Dr. Franz. W. Friedrich a rozhodl se, že Novou Ameriku koupí a vytvoří z ní místo, které zviditelní region a připraví zde podmínky pro rozvoj turistiky a sportu.

Kompletní rekonstrukce byla zahájena v roce 1995, u většiny budov bylo zachováno pouze obvodové zdivo. V bývalých hospodářských staveních bylo potřeba vybudovat nejen nové instalace vody, elektřiny, odpadů a topného systému, ale budovy bylo nutné přestavět pro potřeby ubytování, restauračních provozů, kuchyně a dalšího nezbytného zázemí. Pro takto rozsáhlou rekonstrukci bylo nutné dopravit na stavbu desítky tun materiálu, a proto se investor rozhodl z bývalé polní cesty, která je až do současnosti na pozemcích města Jaroměř, vybudovat asfaltovou komunikaci. Tuto dnes, mimo hostů Nové Ameriky, využívají nejen místní obyvatelé, ale i turisté, kteří na svých bicyklech využívají cyklistickou stezku, vedoucí právě po této cestě. Za dva roky od zahájení prací navštívili Novou Ameriku první hosté.

Součástí rekonstrukčních prací bylo i vybudování největší kryté jezdecké haly v ČR. Hala v současnosti na svých tribunách pojme až 3 000 diváků a součástí haly jsou i stání pro 90 koní. Z tohoto důvodu se na Nové Americe konaly prestižní soutěže v jezdeckých disciplínách.

Hlavním bodem aktivit Nové Ameriky se vývojem doby stal golf. Na pozemcích o rozloze téměř 150 ha se postupně začalo objevovat, co do počtu jamek, jedno z největších golfových hřišť v ČR. Nejdříve byl v roce 2000 otevřen tzv. Driving range, tedy tréninková louka pro nácvik základních dovedností v golfovém švih. O dva roky později přišla na řadu tři mistrovská 9 jamková hřiště. Hřiště bylo osázeno více než 2 000 novými stromy a půda, která prakticky v minulosti ležela ladem, se stala sportovně - rekreačním prostředím.

Výstavba a rekonstrukce všech prostor, spolu s výstavbou golfového hřiště byla investicí za 365 687 416 Kč (stav ke konci roku 2004). Více než polovinu této sumy investovala skupina firem Friedreich z vlastních zdrojů, zbytek pak prostřednictvím cizích zdrojů.

Investiční záměry však touto sumou nekončí, neboť v roce 2005 bylo investováno dalších zhruba 10 mil. Kč. A to především do zdokonalení a zkvalitnění golfového hřiště. V roce 2005 byla mj. vybudována a zprovozněna první „18 jamková golfová akademie“ v ČR, tedy reálné hřiště pro laickou veřejnost a především pro děti a mládež. Dalším investičním záměrem, který byl v roce 2005 zrealizován, byla výstavba kompletního závlahového systému pro všech 27 mistrovských jamek.



Obr. 12: Stav budov před a po rekonstrukci

Zdroj: Nová Amerika, s. r. o.

### 2.1.1 Vize do budoucnosti

V plánu do budoucnosti je dokoupení pozemků, výstavba dalších golfových hřišť a také výstavba zcela nové hotelové budovy s patřičným kongresovým zázemím a možností volnočasových aktivit ve fitness centru, bazénu, soláriu atd. Kapacita nové hotelové budovy by se spolu se současným ubytováním a kongresovými sály měla blížit číslu 250 osob.

Tato vize je cílena především ke zviditelnění regionu na poli turistického ruchu a také pro výrazné zvýšení počtu pracovních míst v oblasti.

## 2.2 Současnost

### 2.2.1 Identifikační údaje společnosti

Název a sídlo: NOVÁ AMERIKA, spol. s. r. o., náměstí Míru 460, 378 81, Slavonice

IČ: 60067951

Společnost je vedena u rejstříkového soudu v Českých Budějovicích

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 50 300 000,- Kč

Jednatel: dipl. Ing. Franz Wilhelm Friedrich

3822 Karlstein, Raabserstraße 9, Rakouská republika

Společníci: f-plan, spol. s. r. o.

Slavonice, náměstí Míru 460, okres Jindřichův Hradec, PSČ 378 81

Identifikační číslo: 13503782

vklad: 19 250 000,- Kč/splaceno: 19 250 000,- Kč/obchodní podíl: 38 %

dipl.Ing. Franz Wilhelm Friedreich , datum narození 06. 05. 1951

vklad: 31 050 000,- Kč/splaceno: 31 050 000,- Kč/obchodní podíl: 62 %

Předmět podnikání: hostinská činnost,  
maloobchod se smíšeným zbožím,  
ubytovací služby,  
chov domácích a zoologických zvířat a poskytování souvisejících  
služeb,  
pronájem a půjčování věcí movitých,  
realitní činnost,  
pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení  
sloužících zábavě.



### 2.2.2 Poskytované služby

- **Golfové hřiště a golfový klub**

Golfový klub Nová Amerika je od roku 2001 členem České golfové federace. V současnosti je, pro svou členskou základnu - 672 řádných členů, jedním z významných klubů v České republice. Svým členům klub nabízí, po zaplacení členského poplatku, registraci v České golfové federaci, možnost účasti na turnajích v ČR i zahraničí, evidenci a správu handicapů, možnost vstupu na stránky ČGF atd.

Hřiště Nová Amerika je jedno z největších golfových hřišť v České republice a jediný golfový resort ve východních Čechách, který disponuje 27 jamkami.

Základem resortu jsou tři samostatná hřiště: The Bohemien Garden, Maple Hills, Woodland a golfová akademie. Dále je významné tréninkové zázemí, které je v zimních měsících doplněno nejmodernějšími simulátory (značky FSG), umístěnými v klubové místnosti.

The Bohemian Garden - PAR 36 (3x PAR 3, 3x PAR 4, 3x PAR 5) patří mezi jednodušší hřiště v resortu. Leží na odkryté pláni bez přílišného zalesnění, terén je mírně zvrásněný.

Maple Hills - PAR 36 (3x PAR 3, 3x PAR 4, 3x PAR 5) je středně dlouhé, kde se uplatní především taktická hra a pro úspěšnou hru je nutné dobře zvážit volbu hole a úderu.

Woodland - Par 36 (2x PAR 3, 5x PAR 4, 2x PAR 5) je nejzajímavější hřiště Nové Ameriky. Pyšní se několika prvenstvími v porovnání s ostatními hřišti - nejdelší hřiště (6.734 m), nejdelší jamka (č. 7, 638 m) a největší green (č. 7, cca 2.400 m<sup>2</sup>). Na hřišti se vyskytují velká převýšení.



Obr. 13: Mapka hřiště

Zdroj: Nová Amerika, s. r. o.

- **Hotel**

Hotel Nová Amerika je tříhvězdičkový hotel, který nabízí svým hostům ubytování v přírodě s výhledem na golfové hřiště. Nová Amerika nabízí 34 pokojů, které jsou vybaveny historickým nábytkem, satelitní televizí, telefonem a vlastní koupelnou s toaletou. Některé z pokojů umožňují využití terasy, nebo zahrady. Celkem je k dispozici 24 dvoulůžkových, 7 jednolůžkových pokojů a 3 apartmány. Celková kapacita hotelu je 61 lůžek s možností 10 přistýlek.

Recepce, která je otevřena od 7.00 do 22.00 hodin nabízí nejen ubytovací služby, ale také konferenční servis, fax, kopírování, e-mail atd.

- **Restaurace**

Restaurace je vybavena venkovským nábytkem a je doplněna stylovými obrázky a fotografiemi z klasických amerických filmů. Součástí je otevřený krb, který restauraci dodává zvláštní atmosféru. Kapacita je 150 osob.

V letních měsících je možno využít venkovní grill s kapacitou 200 až 400 osob a kavárnu, která je umístěna přímo na driving range, a její kapacita je 60 osob.

- **Konferenční prostory**

Nová Amerika pro své klienty nabízí několik místností, které lze využít pro kongresy a školení. Kapacita je až 350 osob. Všechny místnosti jsou vybaveny moderní technikou - dataprojektory, flipcharty, plátny, audio a videotechnikou.

Nabízené kongresové prostory:

1. Velká seminární místnost – kapacita 130 míst divadelní uspořádání, 80 školní uspořádání, 60 míst uspořádání do bloku.
2. Salón Komenský – 30 míst divadelní uspořádání, 20 míst školní uspořádání, 20 míst uspořádání do bloku.
3. Salón Jirásek – 10 míst kulatý stůl.
4. Zimní zahrada – 50 míst divadelní uspořádání, 40 míst školní uspořádání, 40 míst uspořádání do „U“, 30 míst uspořádání do bloku.
5. Club House – 130 míst divadlo, 80 míst školní uspořádání, dvakrát 60 míst uspořádání do bloku, 60 míst uspořádání do „U“.

- **Ostatní**

Parkoviště s kapacitou až 250 vozů.

### 2.2.3. Analýza provozně ekonomických ukazatelů společnosti

#### Ukazatele rentability

Obecně tyto ukazatele vyjadřují efektivnost podniku, schopnost podniku dosahovat zisku s využitím investovaného kapitálu. Rentabilita se vyjadřuje jako poměr zisku k vloženému kapitálu. Vloženým kapitálem je myšlen buď veškerý úhrnný kapitál podniku, nebo kapitál vlastní.

#### Výpočet rentability úhrnného vloženého kapitálu

Rentabilita úhrnného vloženého kapitálu vyjadřuje výnosnost celkového vloženého kapitálu, tj. jak kapitálu vlastního, tak i cizího.

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky} * (1 - \text{koeficient sazby daně z příjmu})}{\text{průměr úhrnného vloženého kapitálu}} * 100 \quad (1)$$

Tab. 7: Rentabilita úhrnného vloženého kapitálu

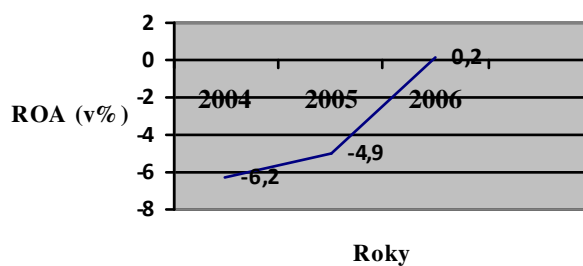
Rok	Čistý zisk	Nákladové úroky	Koeficient sazby daně z příjmů	Průměr úhrnného vloženého kapitálu	ROA v %
2004	- 17 918	5885	0,31	224 048	- 6,2
2005	- 14 618	6935	0,31	202 882	- 4,9
2006	- 6 003	9263	0,31	189 246	0,2

Pozn.: Údaje jsou uvedeny v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2004 a 2005 byla rentabilita úhrnného vloženého kapitálu záporná, což znamená, že majetek firmy ztrácí svoji hodnotu. Postupně dochází ke zvyšování ROA, v roce 2006 se ukazatel dostal do kladných hodnot na 0,2 %.

#### Vývoj rentability úhrnného vloženého kapitálu



Obr. 14: Vývoj rentability úhrnného vloženého kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Ukazatel aktivity

Vykreslují, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv, jako jsou pohledávky, zásoby, fixní a celková aktiva.

#### Výpočet doby obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho jsou v průměru spláceny pohledávky. Snižování této doby zlepšuje platební schopnost podniku a snižuje potřebu čerpání úvěru.

$$\text{DOP} = \frac{\text{průměrné pohledávky z obchodního styku}}{\text{průměrné denní tržby}} \quad (2)$$

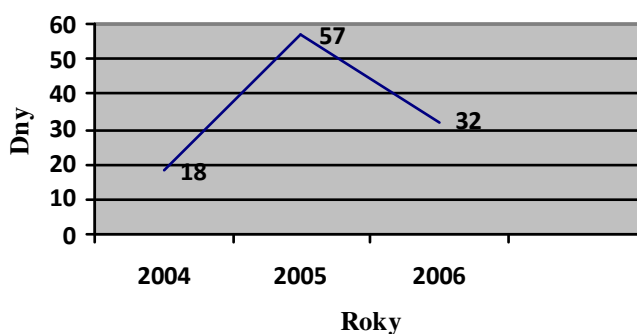
Tab. 8: Doba obratu pohledávek

Rok	Průměrné pohledávky z obchodního styku	Průměrné denní tržby	DOP v dnech
2004	1 349,7	75,16	18
2005	5160,5	90,25	57
2006	2 630,5	82,5	32

Pozn.: Údaje jsou uvedeny v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Vývoj doby obratu pohledávek



Obr. 15: Vývoj doby obratu pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování

### Ukazatelé likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky, zajímají především obchodní partnery a dodavatele.

### Výpočet likvidity 2. stupně (pohotová)

U likvidity 2. stupně je v úvahu brána obtížnost přeměny zásob na hotovostní prostředky.

$$L2 = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100 \quad (3)$$

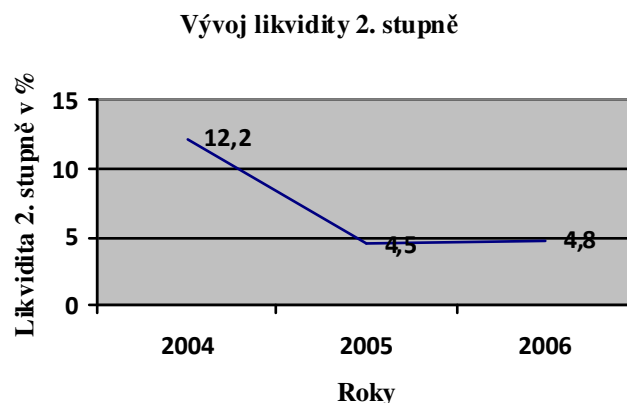
Tab. 9: Likvidita 2. stupně

Rok	Krátkodobý finanční majetek	Krátkodobé pohledávky	Krátkodobé závazky	L2 v %
2004	480	7 797	67 861	12,2
2005	387	2 524	64 280	4,5
2006	392	2 737	65 204	4,8

Pozn.: údaje jsou uvedeny v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučená veličina pohotové likvidity je 100 – 150%. Analyzovaná firma dosahuje velmi nízkých hodnot a z toho vyplývá, že podnik by měl velké platební potíže.



Obr. 16: Vývoj likvidity 2. stupně

Zdroj: Vlastní zpracování

### Výpočet likvidity 3. stupně (běžná)

Běžná likvidita je poměrně široký ukazatel zahrnující platební schopnost podniku, protože zahrnuje všechny oběžná aktiva. Likvidita 3. stupně zahrnuje veškerá oběžná aktiva.

$$L3 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100$$

(4)

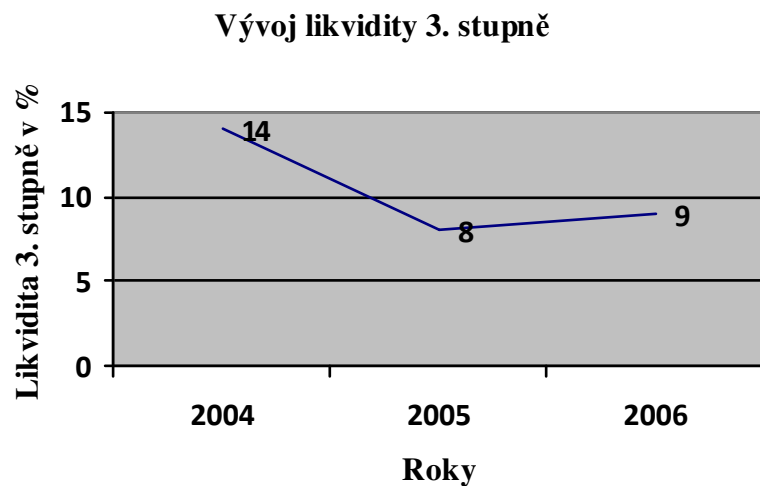
Tab. 10: Likvidita 3. stupně

Rok	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	L3 v %
2004	10 103	67 861	14
2005	4 987	64 280	8
2005	5 839	65 204	9

Pozn.: Údaje jsou uvedeny v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučená hodnota likvidity III. stupně je 150 % až 200 %. Analyzovaná firma opět dosahuje velmi nízkou hodnotu tohoto ukazatele.



Obr. 17: Vývoj likvidity 3. stupně

Zdroj: *Vlastní zpracování*

### Ukazatelé zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují skutečnost, jak podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje.

### Výpočet ukazatele celkové zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje procentní podíl cizích zdrojů v celkových podnikových zdrojích.

$$CZ = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková pasiva}} * 100 \quad (5)$$

Tab. 11: Ukazatel celkové zadluženosti

Rok	Cizí kapitál	Celková pasiva	CZ v %
2004	222 962	213 182	104,6
2005	217 553	192 581	113,0
2006	216 632	185 911	116,5

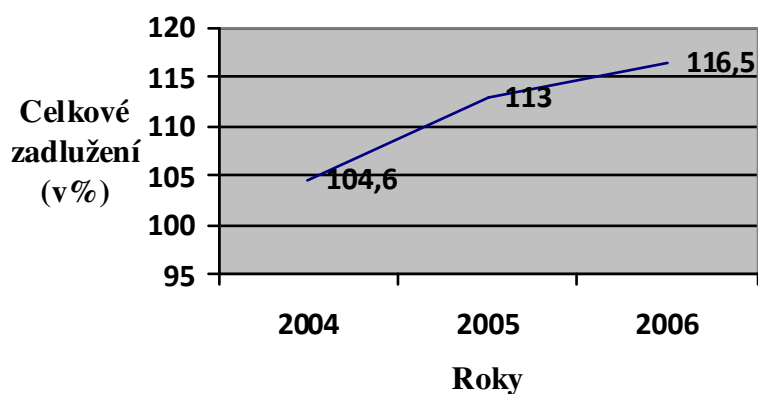
Pozn.: údaje jsou uvedeny v tis. Kč

Zdroj: *Vlastní zpracování*



Doporučená hodnota ukazatele je do 50 %. Firma vykazuje velmi vysokou celkovou zadluženost s tendencí ke zhoršování stavu. Hodnota ukazatele je dána především výší poskytnutých bankovních úvěrů.

#### Vývoj celkového zadlužení společnosti



Obr. 18: Vývoj celkového zadlužení společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Výpočet úrokového krytí

Hodnota ukazatele úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát vytvořený zisk převyšuje úrokové platby. Ukazatel informuje věřitele podniku o tom, zda je podnik schopen splácet své závazky z úroků a dále informuje věřitele o tom, zda a jak jsou zajištěny jejich nároky v případě likvidace podniku.

$$UK = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}}$$

(6)

Tab. 12: Ukazatel úrokového krytí

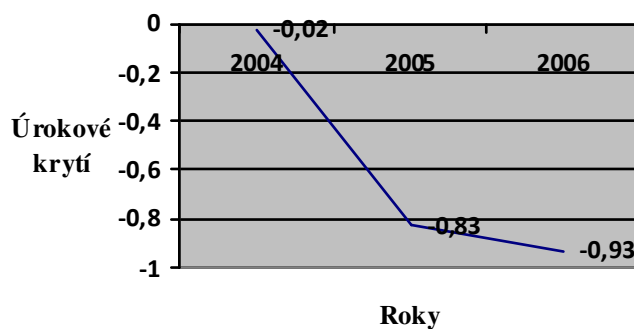
Rok	EBIT	Nákladové úroky	UK
2004	- 118	5885	- 0,02
2005	- 5 783	6935	- 0,83
2006	- 8 655	9263	- 0,93

Pozn.: údaje jsou uvedeny v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimální výše tohoto ukazatele je 5. Firma vykazuje zápornou hodnotu tohoto ukazatel.

Vývoj úrokového krytí společnosti



Obr. 19: Vývoj úrokového krytí společnosti

Zdroj: Účetní závěrka z let 2003, 2004, 2005, 2006

## 2.2.4 SWOT analýza klubu

### Strenghts (Silné stránky)

- kvalitní golfové zázemí,
- kvalita hřiště,
- velikost hřiště,
- poměr výkon/cena,
- design hřiště,
- gastronomické služby,
- spolupráce s ostatními rezorty v České republice.

### Weaknesses (Slabé stránky)

- nekompetentnost vedení,
- vysoká zadluženost,
- nekoncepčnost projektu,
- nedostatek kvalitního personálu v regionu,
- nekomplexnost nabídky – nedostatek příležitostí vyžití pro nehráče golfu,
- chybějící komplexní marketingová strategie,

- lokalita umístění rezortu.

#### Opportunities (Příležitosti)

- koncentrace na zahraniční trhy,
- rozšíření nabídky služeb,
- zvýšení efektivity řízení rezortu,
- zlepšení finanční situace přílivem nových sponzorů.

#### Threats (Hrozby)

- konkurence,
- cenová politika konkurenčních rezortů,
- nestabilita počasí, možná nekvalita hřiště.

### **2.2.5 Specifikace cílové skupiny**

Od samého počátku působení na českém golfovém trhu, byla cílová skupina klubu definována klienty z okruhu spíše vyšší střední a vyšší sociální vrstvy. Snaha majitele získávat členy klubu z uvedených vrstev byla dána vysokou investicí do výstavby hřiště a rekonstrukcí budov, které klub využívá jako svoje zázemí. Tato snaha byla navíc podpořena zájmem majitele o vytvoření vysoce kvalitního hřiště. Udržení této kvality představuje vysoké pravidelné náklady. Tyto náklady jsou jednak na personál, který se o údržbu stará, a jednak na technické vybavení, které je pro údržbu nezbytné.

### **2.2.6 Cenová politika klubu**

Předpokládaná výše nákladů na údržbu hřiště tedy vedla ke stanovení cen za členství v klubu do relativně vyšší úrovně. Po počátečním „rozběhu“ klubu došlo po roce od otevření hřiště (rok 2002) k mírné stagnaci přílivu nových členů do členské základny,

a tak management klubu přišel s revoluční novinkou. Stanovil vstupní poplatek do klubu jako první klub v ČR na 1,- Kč. Tento symbolický poplatek vytvořil vysloveně přílivovou vlnu nových členů, a tak se Nová Amerika stala během dvou let jedním z největších (co do počtu členů) klubů v rámci ČR. Se svými 1140 členy se řadila na, v roce 2005, 2. místo v rámci České golfové federace. Roční poplatky byly v roce 2005 pouhých 10.000,- Kč, a tak se tento revoluční přístup stal motivací, nejen pro příchozí členy, ale i pro ostatní kluby, neboť mnoho z jejich členů přešlo právě na Novou Ameriku z důvodů výhodnější ceny a v mnoha případech i výrazně kvalitnějších služeb. Tímto krokem si management uvědomil a ověřil, že golf může být sportem pro střední vrstvu a je v nákladech pro hráče srovnatelný s jinými druhy sportů, hovoříme-li o rekreační úrovni sportování. V současné době je cenová politika nastavena dlouhodoběji na parametry, které vycházejí z předchozích zkušeností, zohledňují zvyšující se náklady na údržbu a provoz hřiště a jeho zázemí. Úbytek členské základny byl zjištěn poprvé v loňském roce 2009. Tento rok byl díky světové ekonomické krizi jakýmsi odrazovým můstkem, kdy golf v České republice začali opouštět hráči, kteří jen podlehli módní vlně golfového boomu. Pochopitelně z golfu odešli i hráči, kterých se ekonomická situace dotkla natolik, že ze svých rozpočtů odstranili náklady, které nejsou nezbytné.

Současná cenová politika Nové Ameriky je určena nejen výší cen vstupních a hracích poplatků pro střední sociální skupiny, ale i pro skupiny, které jsou v sociálním spektru zařazeny do nižší střední úrovně, tedy pro skupiny, kde příjem domácnosti je do 30 000,- Kč měsíčně. Vzhledem k tomu, že děti do 15 let neplatí za členství a hru na Nové Americe žádné poplatky, nejsou děti do počtů členů domácnosti zahrnuty, neboť představují jen náklady na vybavení dítěte pro hru. Toto vybavení je možno pořídit jednorázově za cca 5 – 6 000,- Kč, což je náklad srovnatelný například s různými výchovnými nebo volnočasovými kroužky při základních školách.

### **2.2.7 Propagace a marketingové aktivity**

Nová Amerika využívá pro svou propagaci standardní komunikační kanály. Těmito kanály jsou v tomto případě myšlena především elektronická a tištěná média. Pro krátkodobé,

nebo akční nabídky jsou využívány rovněž rozhlas, případně televize. V neposlední řadě je pro získávání nových klientů a členů klubu využíván telemarketing.

## **Elektronická média**

- **internet**

Mezi hlavními využívanými elektronickými médii jsou především Internet a elektronická pošta. Prostřednictvím webových stránek [www.novagolf.cz](http://www.novagolf.cz) jsou potenciální klienti a členové klubu seznamováni s aktualitami o dění v klubu. Internetová prezentace obsahuje kapitoly o historii Nové Ameriky, podrobné informace o službách hotelu a restaurace, golfovém hřišti a golfové škole a další informace včetně navigační mapky a fotogalerie. Ze stránek je možno stáhnout i několik dokumentů, například přihlášku do golfového klubu. Nechybí ani kontaktní údaje. Prezentace nabízí návštěvníkům možnost přihlášení k odběru Newsletteru, tedy pravidelného informačního letáku, který je distribuován prostřednictvím elektronické pošty.

Nová Amerika využívá dvě internetové prezentace. Již zmíněná prezentace je uložena v doméně [novagolf.cz](http://novagolf.cz), další doménou spravovanou klubem je doména s názvem [golfgolfgolf.cz](http://golfgolfgolf.cz). Tato doména byla zřízena v roce 2009 a jejím úkolem je poskytování informací o aktualitách na Nové Americe, poskytuje důležité dokumenty ke stažení a také propagační materiály ke stažení pro obchodní a reklamní partnery. Výhodou této prezentace je její stručnost a přehlednost. Tato prezentace je velmi intenzivně aktualizována a doplňována o nové dokumenty. Nevýhodou této prezentace je především to, že Nová Amerika tuto prezentaci nijak významně nepropaguje, a tak není příliš navštěvována. Mezi její návštěvníky patří především uživatelé, kteří jsou na ní odkázáni právě jiným druhem propagace Nové Ameriky (reklamní plochy uvnitř areálu, vlastní reklamní tiskoviny apod.)

- **elektronická pošta**

Jak bylo zmíněno výše, Nová Amerika využívá ke své propagaci a k propagaci aktuálních akcí elektronickou poštu. Týdeník, který je touto cestou distribuován pod názvem Newsletter Nová Amerika, je týden co týden rozesílán na 1236 emailových adres. Tyto

adresy jsou z převážné části adresami členů klubu. Ostatní jsou získávány prostřednictvím přihlášení k odběru na webových stránkách novagolf.cz, nebo golfgolfgolf.cz.

- **server České golfové federace (ČGF) [www.cgf.cz](http://www.cgf.cz)**

Serveru ČGF využívají hráči golfu k přihlašování do turnajů a zjišťování informací o termínech a místech konání turnajů. Nová Amerika umísťuje informace o všech turnajích na tento server. Předpokládá se, že prostřednictvím tohoto serveru se všichni jeho uživatelé dříve nebo později s Novou Amerikou seznámí.

- **server Tee time - [www.teetime.cz](http://www.teetime.cz)**

Poslední 2 golfové sezony je pro hráče golfu zprovozněn server pro online rezervaci hracích časů na hřištích v ČR. Prostřednictvím tohoto serveru je možno rezervovat hrací čas na hřišti, které si hráč může vybrat podle různých kritérií, například regionu, počtu jamek atd. Na tomto serveru je rovněž možno provést rezervaci hracího času na hřištích Nové Ameriky.

## **Tištěná média**

- **propagační letáky**

Nová Amerika využívá k výrobě propagačních letáků vlastních prostředků. Grafické práce jsou dílem managementu Nové Ameriky a rovněž tiskové práce je možno provádět přímo, neboť Nová Amerika disponuje kvalitním, plnobarevným, digitálním tiskovým zařízením formátu A3. Při větších edicích tištěných materiálů, jsou z ekonomických důvodů zakázky zadávány velkoformátovým tiskárnám. Na propagačních letácích jsou informace určené především potenciálním zájemcům o golf. Je zde možnost krátkého textového seznámení s možnostmi zakoupení členství, možnosti využití golfové školy apod. Letáky jsou distribuovány na regionálních akcích typu výstav cestovního ruchu, lidových slavnostech apod. V areálu je rovněž umístěn stojan obsahující tyto materiály k volnému odběru pro příchozí hosty.

- **golfové magazíny**

Na českém trhu existují 4 hlavní golfové magazíny. Magazínů je více, nicméně k propagaci Nové Ameriky jsou využívány 4 dominantní. Těmito dominantními magazíny jsou: For Golf, Golf, Golf Digest a Golf Punk.

V těchto magazínech je využíván placený inzertní prostor zpravidla formátu A4. Inzertní prostor je využíván především v jarních měsících k získání nových členů. V průběhu roku jsou pak v těchto magazínech komunikovány aktuální novinky, případně chystané akce.

- **rozhlas**

Pro propagaci aktuálních akcí, především charakteru gastronomických specialit, či prodejních akcí je občasně využíváno i rozhlasové vysílání. Pro tuto prezentaci jsou využívány regionální stanice Rádio OK, Rádio Černá Hora, Fajn Rádio. Na rok 2010 je připravována kampaň, která bude vysílána na celoplošné rozhlasové stanici Rádio Impuls a Evropa2. Pro propagaci krátkodobých akcí je zpravidla využíván spot o stopáži do 30 sec.

- **televize**

Díky již tradičnímu pořádání golfového turnaje s názvem TV CUP využívá Nová Amerika televizního vysílání pro propagaci golfového rezortu. K propagaci jsou využívány vysílací časy pořadu Snídaně s Novou, kde dostává Nová Amerika prostor pro cca 5minutovou prezentaci formou rozhovoru. V roce 2009 byla Nová Amerika pořadatelem jednoho z turnajů Pilner Urquell Golf Tour, a tím se stala hlavním sponzorem záznamu z tohoto dvoudenního turnaje. Tento záznam vysílala TV stanice Nova Sport. V rámci tohoto 90 minutového pořadu měla Nová Amerika „sponzorský odkaz“ na začátku pořadu, během reklamních předělů a na konci pořadu. V průběhu vysílání bylo na obrazovce umístěno logo Nové Ameriky celkem 6x po dobu 10 sekund. Jinou formu televizní propagace v současné době Nová Amerika nevyužívá.

- **telemarketing**

Pro udržení a získání nových klientů z řad promotérů golfových turnajů je v první fázi využíván telemarketing. Telefonicky jsou oslovovány agentury a společnosti pořádající

golfové turnaje. Kontakty na tyto subjekty jsou získávány na základě uskutečněných turnajů i na jiných hřištích. Informace o těchto turnajích jsou získávány na serveru ČGF, kde jsou všechny tyto turnaje zveřejňovány. Rovněž ve výše zmíněných magazínech jsou propagovány turnaje a jejich promotéři.

## 2.2.8 Postavení klubu na trhu

V České republice je k dubnu 2010 celkem 43 974 hráčů golfu. Nejvíce je jich pak v Praze a nejméně v Olomouckém kraji.

Tab. 13: Počty hráčů golfu v jednotlivých krajích České republiky

Kraj	Počet hráčů golfu v jednotlivých krajích České republiky
Praha	9268
Středočeský kraj	6305
Jihočeský kraj	2847
Plzeňský kraj	2117
Karlovarský kraj	2902
Ústecký kraj	2787
Liberecký kraj	2948
Královéhradecký kraj	3282
Pardubický kraj	1677
kraj Vysočina	822
Jihomoravský kraj	3304
Moravskoslezský kraj	3078
Olomoucký kraj	812
Zlínský kraj	1825

Zdroj: [www.cgf.cz](http://www.cgf.cz)

Počty členů v jednotlivých krajích Královéhradeckého a Pardubického kraje znázorňují Tab. 14 a Tab. 15. Co se týče cen za členství, první číslo v tabulce zobrazuje jednorázový poplatek za vstup do klubu a druhé pravidelný roční poplatek.



Tab. 14: Počty členů v jednotlivých klubech Královéhradeckého kraje a výše poplatků za členství

Název Klubu	Počet členů	Počet domovských členů	0 – 12 let	0 – 15 let	0 – 18 let	12 – 18 let	15 – 18 let	16 – 21 let	18 – 26 let	Dospělí	Rodinné členství	Senior členství	Druhé členství	Přidružené členství
<b>Nová Amerika CC</b>	724	565		0/0				0 / 5000,-		7500,- / 18000,-	15000,- / 30000,-	7500,- / 15000,-	7500,- / 18000,-	
<b>GC HK</b>	658	644								1,- / 1500,-	2000,- / 1500,- os.			
<b>GC Mladé Buky</b>	277	251	0 / 500,-			0 / 1000,-				80000,- n. 150000,- / 14000,-	150000,- n. 280 000,- / dle osob			
<b>Queen's Park GC Myštěves</b>	340	316			2000,- / 3000,-					3000,- / 9500,-	6000,- / 19000,-	3000,- / 5000,-		
<b>Golf &amp; CC Prosečné</b>	149	141		0 / 1000,-			0 / 1500,-			1,- / 7000,- n. 11000,- / 4500,-	1,- / 11000,- n. 19000,- / 9000,-		9000,- / 3500,-	
<b>GC na Vrších</b>	459	434				500,- (1000,-) / 3000,-				1500,- (3000,-) / 6000,-	3000,- (6000,-) / 10000,-		1500,- (3000,-) / 6000,-	
<b>Park GC Hradec Králové</b>	860	803			1750,- / 2400,-				1750,- / 2400,-	3500,- / 4800,-			2500,- / 4800,-	1750,- / 4800,-

Zdroj: Internetové stránky jednotlivých klubů

Tab. 15: Počty členů v jednotlivých klubech Pardubického kraje a výše poplatků za členství

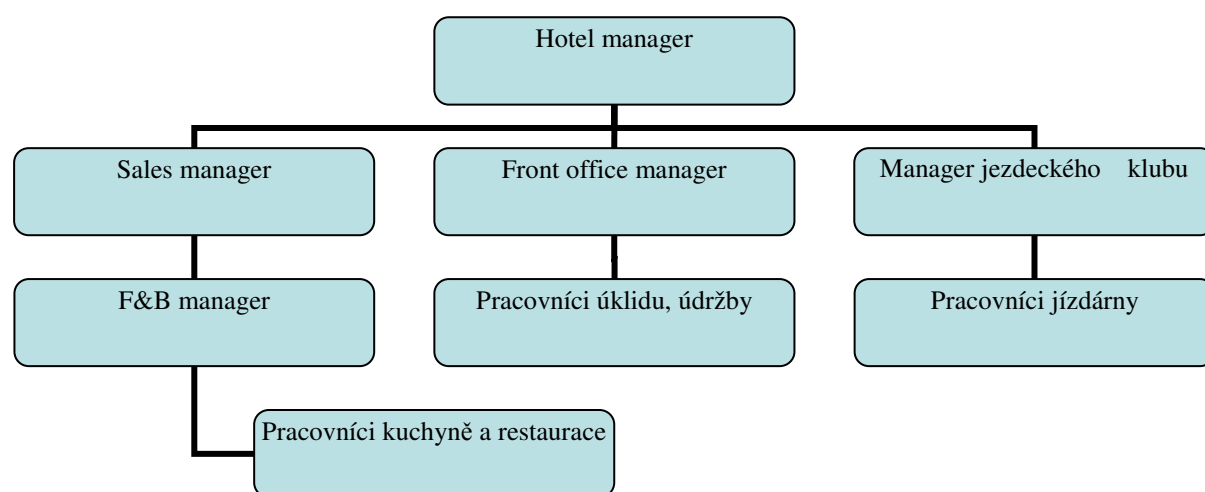
Název klubu	Počet členů	Počet domovských členů	0 – 15 let	0 – 18 let	12 – 18 let	nad 15 let	Dospělí	Rodinné členství	Senior členství	Studentské členství	Doplňující členství	Firemní členství
<b>GC Kunětická Hora</b>	181	128					dohodou / 19000,-					
<b>Golf &amp; CC Svobodné Hamry</b>	725	559	1000,- / 700,-			10000,- / 6500,-			10000,- / 1400,-	10000,- / 1400,-		
<b>GC Pardubice</b>	746	689		0 / 500,-			18000,- / 1000,-	28000,- / dle osob			6000,- / 1000,-	
<b>GC UNO</b>	217	201	3000,- / 1000,-			7500,- / 3000,-						10000,-
<b>GC Osyčina</b>	120	100			1500,- / 1500,-		3000,- / 3000,-					

Zdroj: Internetové stránky jednotlivých klubů

Nová Amerika se svými 565 domovskými členy, tak sdružuje cca 17 % členské základny v Královéhradeckém kraji.

### 2.2.9 Organizační struktura

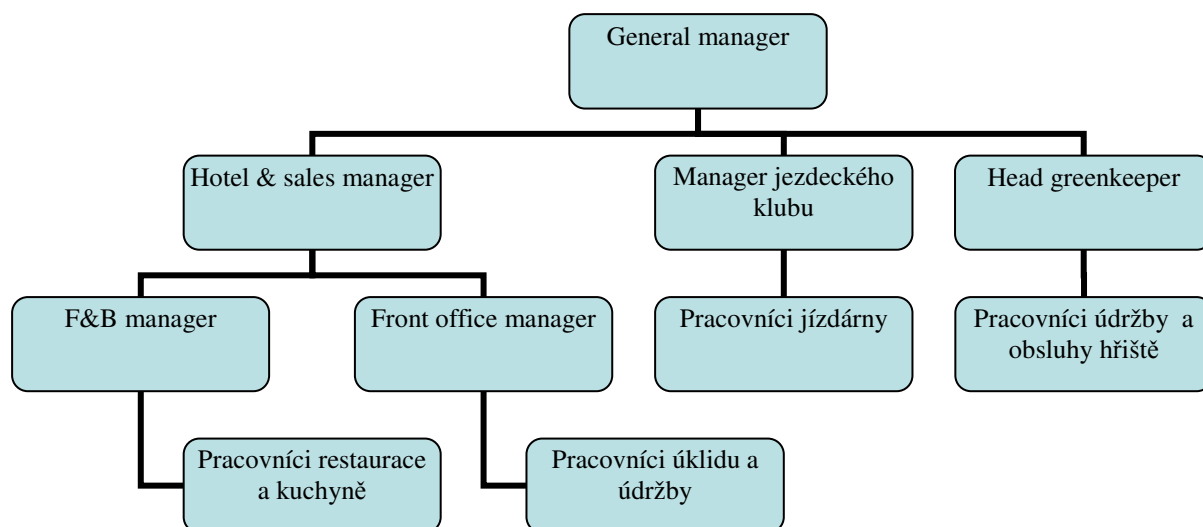
V letech 1996 až 1999 se rezort skládal z hotelu, restaurace a jezdeckého klubu.



Obr. 20: Organizační struktura od roku 1996 do roku 1999

Zdroj: *Vlastní zpracování*

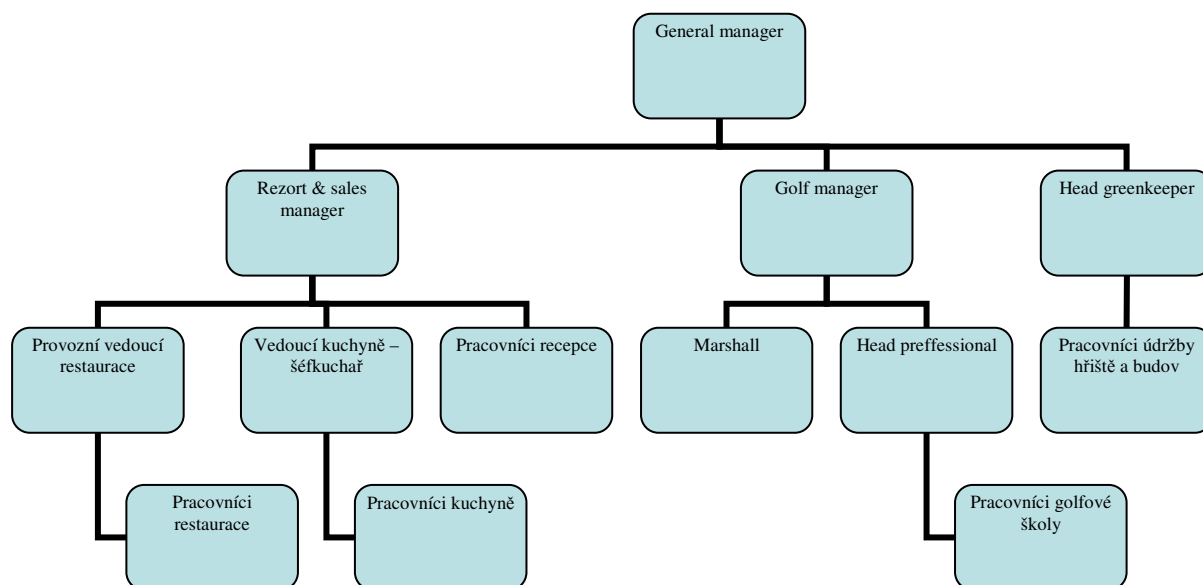
V roce 2000 započala výstavba golfového hřiště. V roce 2001 byla otevřena část golfového hřiště. Tímto se změnila i stávající organizační struktura.



Obr. 21: Organizační struktura od roku 2000 do roku 2002

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2002 bylo otevřeno celé golfové hřiště a v roce 2005 došlo k ukončení provozu jezdeckého klubu.



Obr. 22: Organizační struktura od roku 2005 po současnost

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3 Návrhy na zlepšení ekonomické situace společnosti

Cílem této práce bylo provedení ekonomické analýzy golfového klubu Nová Amerika. Při zpracovávání této analýzy se zjistilo, že Nová Amerika zaujímá přední místo v nabídce golfových hřišť v regionu Královéhradeckého kraje, ale i Pardubického kraje a v celorepublikovém měřítku zaujímá poměrně významnou pozici. Tyto parametry předurčují Novou Ameriku k relativně prosperujícímu podniku. Z výsledků analýzy však vyplývá, že tomu není tak docela. Díky znalosti manažerského a pracovního prostředí je možné vyvodit určité závěry a stanovit návrhy na zlepšení ekonomické situace v Nová Amerika spol. s r.o.

Prvním krokem, který by měl management Nové Ameriky učinit je důkladná analýza trhu ve svém regionu. Na základě této analýzy by měla být stanovena pevná cenová politika, odrážející nejen situaci na trhu dle analýzy, ale i kupní sílu obyvatel regionu. Ačkoli Nová Amerika disponuje jednoznačně nejvyšší kvalitou hřišť v regionu a její doplňkové služby jsou na vysoké úrovni, nezaujímá ve svém segmentu trhu odpovídající pozici.

Top management společnosti by měl stanovit cíle, které budou cestou, k upevnění své pozice na trhu. Především kompetentnost managementu je slabým místem cesty k prosperujícímu podniku.

Společnost nevyužívá v plné míře marketingové nástroje, které má k dispozici. Internetová prezentace společnosti je slabá, aktualizace stránek jsou nepravidelné a síla internetu jako reklamního média je naprosto nedostatečná. Je to dáno částečně přetížeností managementu, který mnohdy řeší nepodstatné provozní problémy. Tyto problémy řeší top management, neboť nevyužívá delegování pravomocí na střední a nižší management, případně na řídicí pracovníky jednotlivých oddělení. Návrhem na zlepšení situace v této části chodu společnosti je stanovení pravomocí pro nižší personál, stanovení jejich odpovědnosti. Na řídicích manažerech firmy by pak byla kontrolní činnost.

Marketingové nástroje nejsou dále využívány z důvodu neexistence marketingového a obchodního plánu. Proto často dochází ke změnám určité koncepce, ačkoli v případě Nové Ameriky se vlastně o existenci koncepce nedá hovořit. Zlepšení by jistě nastalo, kdyby

management po výše provedené analýze trhu provedl stanovení, zpřesnění cílové skupiny. Poté vypracoval a především dodržoval, marketingový plán.

Velmi podstatnou úlohu pro zlepšení ekonomické situace této společnosti hrají rovněž výdaje a investice. V případě jakýchkoliv investic, počínaje investicemi v řádech desítek tisíc až po miliony, management Nové Ameriky v drtivé většině případů neprovádí žádná výběrová řízení a dokonce ani vlastní srovnávání nabídek. Zpravidla využívá první příchozí nabídku, aniž by si předem stanovil kritéria pro zadání zakázky konkrétnímu dodavateli. Tento hrubý nedostatek připravuje každoročně pokladnu společnosti o nemalé částky, které by společnost měla investovat do svého rozvoje. Vzhledem k investicím, které byly v posledních 3 letech odhadem ve výši cca 17 – 20 milionů korun, by případná úspora mohla být markantní. Tato částka ovšem zdaleka nemusí být maximální, neboť zde hovořím pouze o investicích, nikoli o výdajích za provozní náklady, např. nákup surovin do kuchyně, kancelářského materiálu a dalších provozních nákladech.

V neposlední řadě bych ráda zmínila možné zlepšení celkových příjmů golfového rezortu. Nová Amerika málo využívá možného potenciálu při pronájmu reklamních ploch hřiště a sponzorství golfového klubu jako celku. Doporučuji proto vytvoření strategie, která by navrhla postup při oslovování možných sponzorů a případným dárcům také nabídla možné zviditelnění jejich firmy, jako například umístění loga s odkazem na klubových internetových stránkách.

## **Závěr**

Cílem této diplomové práce, která je věnována problematice golfovému klubu Nová Amerika, s.r.o., bylo zhodnotit působení tohoto klubu na trhu v České republice a dále celé jeho ekonomické situaci.

V práci jsem se však také zabývala dalšími souvisejícími tématy. Historii golfu, a to od počátku jeho vzniku po jeho současnost. Dále jsem charakterizovala základní pojmy týkající se golfu a celkové situace na golfovém trhu v České republice.

V praktické části jsem se zaměřila na golfový klub, konkrétně Nová Amerika, s.r.o. Postupovala jsem od prvopočátku vzniku klubu a dále jsem pokračovala charakteristikou jednotlivých činností klubu. A to poskytovanými službami, propagací, analýzou ukazatelů, cenovou politikou a postavením golfového klubu na trhu v České republice.

V poslední části jsem navrhla možné změny ke zlepšení celkové ekonomické situace golfového klubu, při nichž jsem vycházela z podrobného průzkumu nabídky ostatních konkurenčních klubů a vypracovaných analýz.

Diplomová práce je určena pro širší veřejnost. Pojmy, jejichž význam nemusí být obecně známy, jsou jednoduše vysvětleny na konkrétních příkladech.

Předkládaná práce si absolutně nečiní nárok být vyčerpávajícím materiálem o společnosti Nová Amerika, s.r.o.

## Seznam použité literatury

### Citace

- [1] BARRETT, T., HOBBS, M. *Golf*. 1. vyd. Praha: Svojtka a Vašut, 1997, 256 s. ISBN 80-7180-299-9.
- [2] PLAYER, G. *Golf: průvodce světem golfu*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001. 160 s. ISBN 80-242-0508-4.
- [3] SEDLÁK, P. *Historie golfu v Českých zemích (a na Slovensku)* [online]. 2001. Dostupný na WWW: <http://old.golf.cz/historiemain.htm>
- [4] *Golf – specifická činnost v cestovním ruchu, zásady a pravidla v golfovém rezortu*, [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007. Dostupný z WWW: <http://ct.scentrum.cz/eknihovna/>
- [5] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Golf>

### Bibliografie

- [6] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [7] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East west, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
- [8] GÚČIK, M., ŠÍPKOVÁ, I. *Globalizácia a integrácia v cestovnom ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: Slovensko-švajčarské združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2004. 146 s. ISBN 80-969261-0-1.
- [9] HALADA, A. *Golf křížem krážem po Česku*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Fragment, 2007. 152 s. ISBN 978-80-253-0377-1.
- [10] HOBZA, V. *Základy ekonomie sportu*. 1. vyd. Praha: Ecopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86929-04-3.
- [11] McCOLL, G. *Základy golfu*. 1. vyd. Praha: Kargo-Media, 2005. 128 s. ISBN 80-86926-02-8.
- SAUNDERS, V. *Golf: dokonalý průvodce hrou*. 2. vyd. Brno: Jota, 2006. 222 s. ISBN 80-7217-386-3.
- [12] [www.cgf.cz](http://www.cgf.cz)
- [13] [www.novagolf.cz](http://www.novagolf.cz)
- [14] [www.golfgolfgolf.cz](http://www.golfgolfgolf.cz)



## **Seznam příloh**

Příloha 1	Propagační materiál golfového klubu Nová Amerika
Příloha 2	Propagační materiál golfového rezortu Nová Amerika
Příloha 3	Leták „Vyzkoušejte si golf“
Příloha 4	Leták „Pojďte s námi na golf“
Příloha 5	Leták „Pro Vaše děti jen to nejlepší“